

**IDENTIFIKASI LINGKUNGAN STRATEGIS PERUSAHAAN  
UMUM PERCETAKAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA  
(PERUM PNRI) CABANG SURAKARTA**



Oleh :  
**DWI SANTOSO**  
**D0106009**

Disusun Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana Strata 1  
(S-1) Program Studi Ilmu Administrasi Negara

**JURUSAN ILMU ADMINISTRASI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS SEBELAS MARET  
SURAKARTA**

**2010**

## HALAMAN PERSETUJUAN

Disetujui untuk dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Skripsi

Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Sebelas Maret

Surakarta



Pembimbing

Asal Wahyuni Erlin Mulyadi, S.Sos, MPA

NIP. 197406012008012016

**HALAMAN PENGESAHAN**

Skripsi ini Telah Diuji dan Disahkan Oleh Panitia Ujian Skripsi  
Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Sebelas Maret

Surakarta

Pada hari :

Tanggal :

Panitia Penguji :

1. Dra. Kristina Setyowati, M.Si (.....)  
NIP. 196306131990032002 Ketua
2. Drs. Susartono, SU (.....)  
NIP. 194607141979031001 Sekretaris
3. A.W. Erlin Mulyadi, S.Sos, MPA (.....)  
NIP. 197406012008012016 Penguji

Mengetahui

Dekan

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Sebelas Maret Surakarta

Drs. H. Supriyadi, SN, SU  
NIP. 19530128 198103 1 001

## MOTTO

**“Segala sesuatu saya kerjakan dengan totalitas dan seluruh perasaan, jadi tak pernah ada rasa penyesalan.”  
(Gabriel Batistuta)**

**“Jika seseorang belum menemukan sesuatu untuk diperjuangkan hingga akhir hayatnya, maka kehidupannya tidak berharga.”  
(Martin Luther King Jr)**

**“Daripada mencemaskan tentang masa depan, lebih baik kita bekerja keras untuk mewujudkannya”  
(Hubert H. Humprey)**

***“You have to endure caterpillars if you want to see butterflies.”  
(Antoine De Saint)***

***“Ideas are only seeds, to pick the crops needs perspiration.”  
(anonim)***

## PERSEMBAHAN

*Aku tidak akan pernah sampai pada titik ini tanpa ada orang-orang baik yang senantiasa memberikan semangat, inspirasi, masukan, dan segala bantuan yang penuh arti. Maka tiada ungkapan terima kasih yang lebih baik selain mempersembahkan karya sederhana ini kepada mereka:*

*Bapak dan Ibu', terima kasih atas kasih sayang, pengorbanan, dan doa yang senantiasa tercurah untukku.*

*Mbak Hwing, De' Mila, dan Mas Ucih, bersama kita lanjutkan tugas "mikul dhuwur mendhem jero" yang belum usai.*

*Jul dan Bu SS, Wot, Nduk, Mas Sony, dan Mas Wawan, orang yang tepat di saat yang tepat.*

*Cuk, Ndez, Cyn, Mi, dan teman-teman AN angkatan 2006 tanpa terkecuali, suatu kebanggaan bagiku bisa menjadi bagian dari kalian.*

*Semua sobatnya Dwisan, sobatnya Dwex, sobatnya Tomat, dan sobatnya Si Koh, c'e sempre un nido del mio cor per te.*

## KATA PENGANTAR

Assalamu ‘alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah Rabbil ‘alamin. Segala puji penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan segala berkah, rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi dengan judul **”IDENTIFIKASI LINGKUNGAN STRATEGIS PERUSAHAAN UMUM PERCETAKAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA (PERUM PNRI) CABANG SURAKARTA”**. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar sarjana Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sebelas Maret Surakarta.

Penulis menyadari bahwa sejak awal sampai selesainya penulisan skripsi ini tidak lepas dari bantuan, dorongan, dan bimbingan berbagai pihak. Oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Ibu A.W. Erlin Mulyadi, S.Sos, MPA, selaku pembimbing skripsi, yang senantiasa memberikan bimbingan dan dorongan yang begitu besar kepada penulis selama proses penyusunan skripsi ini.
2. Bapak Drs. Sukadi, M.Si selaku pembimbing akademik, yang telah membimbing penulis selama menempuh studi.
3. Bapak Drs. Sudarto, M.Si, selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi, yang telah memberikan izin penulisan skripsi ini.

4. Segenap dosen jurusan Ilmu Administrasi, yang telah menyampaikan ilmu-ilmu yang berguna kepada penulis selama menempuh studi.
5. Bapak H. Pendi Heryadi selaku Kepala Perum PNRI Cabang Surakarta, yang telah memberikan izin penelitian kepada penulis.
6. Ibu Wiji Mulyani dan Bapak Baskoro, serta segenap pegawai Perum PNRI Cabang Surakarta, yang telah membantu penulis selama proses penelitian.
7. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah berkontribusi dalam penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Maka dari itu saran dan kritik yang bersifat membangun sangat diharapkan demi sempurnanya skripsi ini. Demikian skripsi ini penulis susun, semoga bermanfaat bagi penulis pada khususnya dan bagi pembaca pada umumnya, serta pihak-pihak yang berkepentingan dengan penyusunan skripsi ini.

Wassalamu 'alaikum Wr. Wb.

Surakarta, April 2010

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN MOTTO .....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xii</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>xiii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xiv</b>
 <b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	5
C. Tujuan Penelitian .....	5
D. Manfaat Penelitian .....	6
 <b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Manajemen Strategis .....	7
B. Perencanaan Strategis .....	11
C. Identifikasi Lingkungan Strategis .....	17
1. Identifikasi Lingkungan Internal .....	18



2. Identifikasi Lingkungan Eksternal .....	22
D. Kerangka Berpikir .....	30

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

A.. Jenis Penelitian .....	31
B. Lokasi Penelitian.....	32
C. Teknik Pengambilan Sampel .....	32
D. Sumber Data .....	34
E. Teknik Pengumpulan Data .....	35
1. Wawancara (Interview) .....	35
2. Studi Dokumentasi (Telaah Dokumen) .....	36
F. Validitas Data .....	36
G. Teknik Analisis Data .....	38

### **BAB III HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Deskripsi Lokasi .....	39
1. Sejarah Singkat Perum PNRI Cabang Surakarta .....	39
2. Visi Misi dan Kegiatan Usaha Perum PNRI Cabang Surakarta ....	41
3. Produk Perum PNRI Cabang Surakarta .....	43
4. Struktur Organisasi dan Pegawai Perum PNRI Cabang Surakarta	44
B. Identifikasi Lingkungan Internal Perum PNRI Cabang Surakarta.....	45
1. Aspek Organisasi .....	45
2. Aspek Sumber Daya Manusia (SDM) .....	46
3. Aspek Operasi dan Produksi .....	48
4. Aspek Keuangan dan Akuntansi .....	48

5. Aspek Distribusi dan Pemasaran .....	49
C. Identifikasi Lingkungan Eksternal Perum PNRI Cabang Surakarta .....	49
1. Lingkungan Umum/ Jauh .....	51
a) Aspek Ekonomi .....	51
b) Aspek Sosial Budaya .....	51
c) Aspek Politik .....	52
d) Aspek Teknologi .....	53
2. Lingkungan Industri .....	54
a) Aspek Posisi Strategis dan Persaingan Antarperusahaan .....	54
b) Aspek Produk/ Jasa Substitusi .....	55
c) Aspek Profil Pelanggan .....	55
d) Aspek Perubahan Pasar .....	56
C. Posisi Strategis dan Alternatif Strategi Perum PNRI Cabang Surakarta.....	57
D. Identifikasi Isu-isu Strategis Perum PNRI Cabang Surakarta .....	61
<b>BAB IV PENUTUP</b>	
A. Kesimpulan .....	65
B. Saran .....	68

#### **DAFTAR PUSTAKA**

#### **LAMPIRAN**

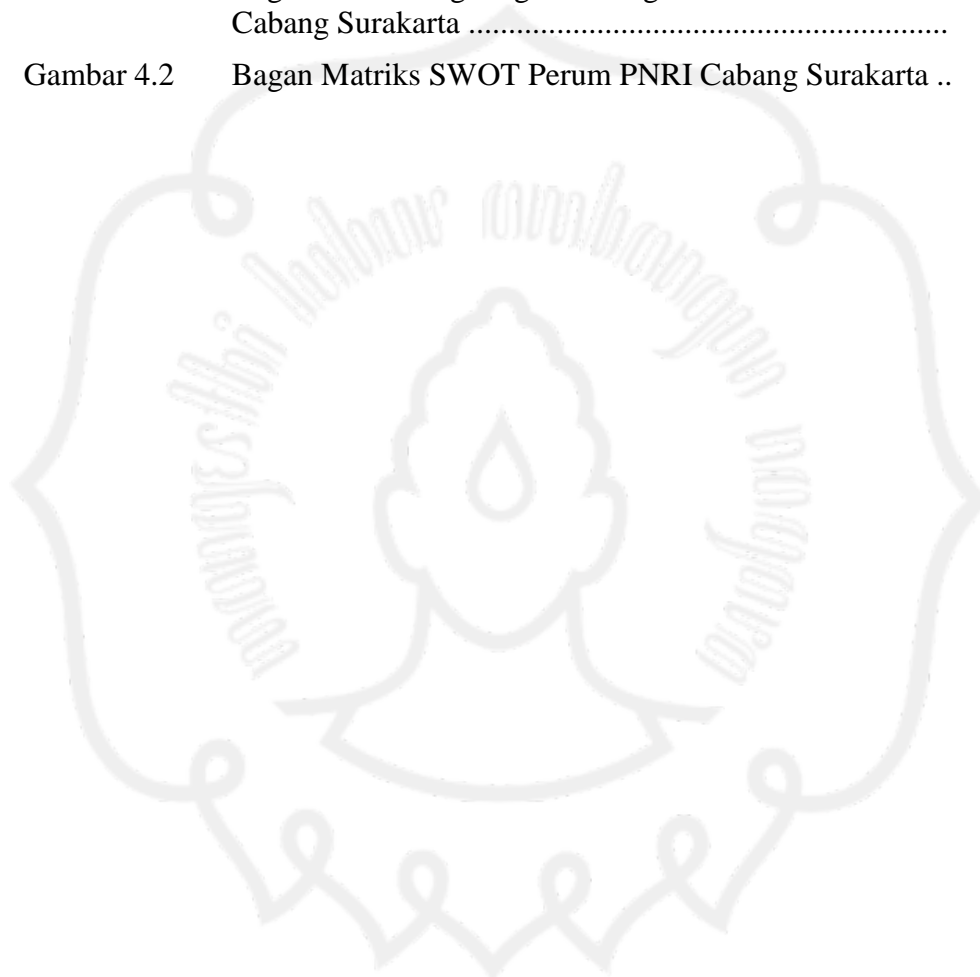
### DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Indikator Lingkungan Internal.....	21
Tabel 2.2	Indikator Lingkungan Eksternal .....	25



**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1	Bagan Kerangka Berpikir .....	30
Gambar 4.1	Bagan Posisi Lingkungan Strategis Perum PNRI Cabang Surakarta .....	58
Gambar 4.2	Bagan Matriks SWOT Perum PNRI Cabang Surakarta ..	59



## ABSTRAK

**Dwi Santoso. D0106009. IDENTIFIKASI LINGKUNGAN STRATEGIS PERUSAHAAN UMUM PERCETAKAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA (PERUM PNRI) CABANG SURAKARTA. Jurusan Ilmu Administrasi. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Universitas Sebelas Maret Surakarta. 2010.**

Perusahaan Umum Percetakan Negara Republik Indonesia (Perum PNRI) Cabang Surakarta pada awalnya merupakan Perusahaan Negara (PN) Lokananta yang merupakan satu-satunya perusahaan rekaman milik negara. PN Lokananta memiliki posisi yang sangat strategis sebagai perusahaan rekaman terkemuka di tanah air serta sebagai pusat arsip lagu nasional. Namun karena perkembangan industri rekaman sangat maju sesuai dengan perkembangan zaman, PN Lokananta tidak mampu bersaing dengan kemunculan perusahaan baru yang sejenis. Oleh karena itu pemerintah memutuskan untuk melikuidasi PN Lokananta melalui Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 2001, dengan menetapkan status PN Lokananta menjadi Perum PNRI Cabang Surakarta.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui posisi lingkungan strategis Perum PNRI Cabang Surakarta melalui identifikasi lingkungan internal dan eksternal menggunakan analisis SWOT. Identifikasi lingkungan internal mengacu pada lima indikator yaitu aspek organisasi, aspek SDM, aspek keuangan dan akuntansi, aspek operasi dan produksi, serta aspek pemasaran dan distribusi. Identifikasi lingkungan eksternal mengacu pada dua indikator yaitu lingkungan jauh/ umum dan lingkungan industri. Penelitian ini merupakan penelitian yang menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode wawancara dan studi dokumentasi. Analisis data dilakukan melalui tiga tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi.

Berdasarkan hasil penelitian ini diketahui bahwa posisi lingkungan strategis Perum PNRI Cabang Surakarta memiliki kekuatan pada faktor kualitas SDM, *brand image* Lokananta, dan jaminan sertifikasi produk, serta memiliki kelemahan pada faktor rencana strategis, kewenangan perusahaan cabang, keuangan perusahaan, dan fasilitas alat produksi. Sementara itu Perum PNRI Cabang Surakarta memiliki peluang pada faktor kemajuan teknologi, jaringan pemasaran, dan kebijakan Pemkot Surakarta, serta memiliki ancaman pada perkembangan format produk, segmentasi konsumen, dan daya beli konsumen. Lebih lanjut, berdasarkan analisis SWOT dan Tes Litmus, diketahui bahwa Perum PNRI Cabang Surakarta menghadapi beberapa isu strategis. Isu-isu yang dinilai sangat strategis yaitu menumbuhkan kreativitas pegawai untuk mengembangkan inovasi produk yang dapat diminati generasi muda, serta partisipasi dalam *event-event* promosi budaya dan pariwisata Kota Surakarta untuk menarik investor.

## ABSTRACT

**Dwi Santoso. D0106009. IDENTIFICATION OF STRATEGIC ENVIRONMENT OF PERUSAHAAN UMUM PERCETAKAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA (PERUM PNRI) BRANCH OF SURAKARTA. Department of Administrative Sciences. Faculty of Social and Political Sciences. Universitas Sebelas Maret Surakarta. 2010.**

Perusahaan Umum Percetakan Negara Republik Indonesia (Perum PNRI) Branch of Surakarta was a state company called Perusahaan Negara (PN) Lokananta, which was the only state-owned record company. PN Lokananta had a very strategic position as a leading record company in the state as well as the central archive of national songs. However, due to the highly and sophisticated development of the recording industry in line with the era development, PN Lokananta was fail to compete with the emergences of new companies in the same field . Based on that condition, the government of Indonesia decided to liquidate PN Lokananta through Government Regulation Number 24/ 2001, determining that the status of PN Lokananta was changed into Perum PNRI Branch of Surakarta.

This study was conducted to find out the strategic position of Perum PNRI Branch of Surakarta through the appraisal of internal and external environments using the SWOT analysis. The identification of internal environments is based on five indicators include aspects of organization, human resources, financial and accounting, operations and productions, and aspects of marketing and distribution. Identification of external environments refers to two indicators: general environments and industrial and operations environments. This research is a population study using quantitative descriptive approach. The data was collected using interview method and documentation study. The data were analyzed using descriptive statistics, supported by some qualitative data collected using interviews.

Based on the results of this research note that the position of the strategic environment Perum PNRI Branch of Surakarta have strengths on factor of human resources, brand image Lokananta, product certification of guarranties, as well as having a weaknesses in the strategic plan factor, the authority of the branch companies, finance companies, facilities and production equipment. Meanwhile, Perum PNRI Branch of Surakarta have opportunities on technological progress factor, network marketing, and municipal government policy of Surakarta, and having a threat to the development of product formats, segmentation of consumers, and consumer's purchasing power. Furthermore, based on SWOT analysis and Litmus Test, it is known that Perum PNRI Branch of Surakarta have several strategic issues. Issues that are considered very strategic to grow employee creativity to develop innovative products that can interest the younger generation, and participation in cultural events and tourism promotion of Surakarta City to get investors.

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Perusahaan Umum Percetakan Negara Republik Indonesia (Perum PNRI) Cabang Surakarta merupakan salah satu cabang Perum PNRI yang mempunyai cakupan tugas dalam bidang multimedia, yaitu rekaman dan *duplicating* (penggandaan hasil rekaman). Perum PNRI Cabang Surakarta ini lebih dikenal masyarakat umum dengan sebutan Lokananta, karena pada awalnya merupakan Pabrik Piringan Hitam (PPH) pada Jawatan Radio Kementerian Penerangan Republik Indonesia yang bernama Lokananta. Oleh karena lebih terkenal dengan nama Lokananta, maka sampai saat ini pun papan nama Lokananta masih terpampang di halaman kantor Perum PNRI Cabang Surakarta.

Lokananta merupakan perusahaan rekaman musik (label) pertama di Indonesia yang didirikan pada tanggal 29 Oktober 1956. Sebagai unit pelaksana teknis Radio Republik Indonesia (RRI), Lokananta mempunyai dua fungsi utama, yaitu merekam dan memproduksi piringan hitam untuk bahan siaran bagi 27 studio RRI di seluruh Indonesia. (*Suara Merdeka*, 2 September 2009, hal 11). Terkait dengan fungsinya tersebut, Lokananta sampai saat ini telah menyimpan ribuan piringan hitam yang merupakan master rekaman musik, gendhing ataupun iringan tari, serta beberapa dokumen yang bernilai

sejarah. Oleh karena itu Lokananta sekaligus mempunyai peran sebagai pusat arsip lagu nasional.

Selain merekam dan memproduksi piringan hitam, Lokananta juga memasarkan produk lagu-lagu dalam piringan hitam tersebut kepada masyarakat umum sejak tahun 1958. Dalam perkembangannya, penjualan produk dari Lokananta tersebut terus mengalami peningkatan penjualan. Seiring dengan perkembangan potensi itu, pemerintah mengubah status Lokananta menjadi Perusahaan Negara (PN), berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 215 Tahun 1961. Sebagai sebuah perusahaan negara, Lokananta berorientasi pada profit untuk negara. Hal ini sesuai dengan penjelasan umum atas Peraturan Pemerintah Nomor 215 Tahun 1961, yang menjelaskan bahwa perubahan status sebagai perusahaan negara harus menjalankan prinsip-prinsip ekonomi, dengan demikian Lokananta dapat menghasilkan devisa untuk negara serta memberikan sumbangan yang berharga dalam pembangunan kebudayaan nasional dan membantu memperkenalkan kesenian Indonesia di luar negeri.

Kiprah Lokananta sebagai perusahaan negara terus mengalami kemajuan. Tahun 1970 hingga 1980-an merupakan masa kejayaan bagi PN Lokananta, dengan memproduksi ribuan lagu tradisional dan lagu nasional yang dinyanyikan oleh penyanyi legendaris Indonesia, seperti Gesang, Waljinah, Titiek Puspa, Bing Slamet, dan Sam Saimun. Pada masa itu PN Lokananta menjadi perusahaan rekaman musik terkemuka di tanah air.



Namun demikian, seiring perkembangan zaman dengan dukungan kemajuan teknologi, persaingan industri musik dan rekaman membawa akibat yang cukup signifikan terhadap eksistensi PN Lokananta. Semakin canggihnya teknologi rekaman yang dimiliki label modern membuat kinerja PN Lokananta semakin tertinggal. Oleh karena itu dalam rangka upaya meningkatkan efisiensi dan efektivitas usaha, pemerintah memutuskan untuk mengalihkan bentuk PN Lokananta menjadi perusahaan perseroan. Hal itu ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 1993 tentang pengalihan bentuk Perusahaan Negara Lokananta menjadi perusahaan perseroan (persero).

Lebih lanjut, oleh karena tidak terjadi perubahan yang signifikan, pada tahun 2001 pemerintah memutuskan untuk mencabut Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 1993 dan melikuidasi PN Lokananta dengan Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 2001. Atas dasar peraturan tersebut kekayaan sisa hasil likuidasi Lokananta ditetapkan sebagai penyertaan modal Perum Percetakan Negara Republik Indonesia (Perum PNRI). Dengan demikian status Lokananta menjadi Perum PNRI Cabang Surakarta.

Namun dalam beberapa waktu terakhir ini, nama Lokananta kembali menjadi pusat perhatian masyarakat, terutama terkait dengan isu publik mengenai pengakuan hasil karya seni bangsa Indonesia. Isu tersebut antara lain klaim Malaysia terhadap Tari Pendet dari Bali dan Lagu Rasa Sayange dari Maluku. Selain itu juga muncul kontroversi lagu kebangsaan Malaysia yang diduga hasil plagiat dari lagu nasional berjudul Terang Bulan.

Fenomena-fenomena tersebut dapat dilihat sebagai ancaman bagi keberadaan Lokananta sebagai pusat arsip lagu nasional.

Akan tetapi di sisi lain Lokananta disinyalir mempunyai posisi strategis dalam mengatasi isu yang berkembang tersebut. Potensi berupa sistem sertifikasi lagu andal yang dimiliki Lokananta diharapkan mampu menjadi solusi dari masalah tersebut. Sebagaimana diakui oleh pihak Lokananta, mereka siap apabila diberi hak untuk melakukan sertifikasi lagu-lagu Indonesia, baik yang lama maupun yang baru. (*Radar Solo*, 2 September 2009, hal 15). Potensi itulah yang dapat menjadi peluang bagi Lokananta. Dengan demikian, di masa mendatang hasil karya seni budaya bangsa Indonesia, khususnya lagu-lagu tradisional dan nasional dapat terlindungi oleh hak cipta sehingga tidak mudah diklaim oleh pihak asing.

Terkait dengan hal tersebut, potensi yang dimiliki Lokananta di atas sangat berkaitan dengan kesehatan suatu organisasi. Seperti diketahui dalam kajian organisasi, suatu organisasi yang sehat memiliki tiga ciri pokok. Pertama, terdapat suatu pepaduan yang efektif antara tujuan individu dan tujuan organisasi. Tercapainya tujuan organisasi akan sekaligus berarti tercapainya tujuan individu. Kedua, pemaksimalan kemampuan individu dan organisasi dalam memecahkan masalah. Potensi manusia dimanfaatkan sepenuhnya, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok. Ketiga, suasana mendorong pertumbuhan individual dan organisasi. Individu dan organisasi didorong dan dibantu menemukannya dan mengembangkan potensi mereka sepenuhnya (Munandar, 2001:257).

Mengacu pada hal itu, potensi yang dimiliki Lokananta tersebut dapat diketahui dengan menelaah posisi lingkungan strategis Perum PNRI Cabang Surakarta saat ini. Posisi lingkungan strategis dalam hal ini dapat diketahui dengan melakukan proses identifikasi lingkungan strategis terhadap Perum PNRI Cabang Surakarta. Oleh karena itu, berdasar pada fenomena yang dipaparkan pada latar belakang masalah di atas, penulis tertarik untuk melakukan identifikasi lingkungan strategis, guna mengetahui posisi strategis Lokananta yang statusnya sudah berubah menjadi Perum PNRI Cabang Surakarta.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian dari latar belakang masalah di atas rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: bagaimana posisi lingkungan strategis Perum Percetakan Negara RI Cabang Surakarta ?

## **C. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui posisi lingkungan strategis Perum Percetakan Negara RI Cabang Surakarta.
2. Untuk mengetahui isu-isu strategis yang dihadapi oleh Perum Percetakan Negara RI Cabang Surakarta.

#### **D. Manfaat Penelitian**

1. Memberikan pengetahuan tentang posisi lingkungan strategis, isu-isu strategis yang dihadapi, serta alternatif-alternatif strategi yang dapat diambil oleh Perum Percetakan Negara RI Cabang Surakarta.
2. Memberikan sumbangsih pemikiran terhadap pengambil keputusan dan semua pihak terkait.
3. Memberikan acuan bagi semua pihak untuk melakukan penelitian lanjutan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Manajemen Strategis**

Manajemen strategis adalah suatu proses berkesinambungan yang membuat organisasi secara keseluruhan dapat *match* dengan lingkungannya, atau dengan kata lain, organisasi secara keseluruhan dapat selalu responsif terhadap perubahan-perubahan di dalam lingkungannya baik yang bersifat internal maupun eksternal. (Dirgantoro, 2004:9). Menurut David (2006:5), manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Sementara itu Jauch dan Glueck (1999:6) berpendapat bahwa manajemen strategis adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu

strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.

Pengertian manajemen strategis yang lebih lengkap dikemukakan oleh Nawawi (2005:149) sebagai berikut:

“Manajemen Strategik adalah perencanaan berskala besar (disebut Perencanaan Strategik) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut Visi), dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi efektif (disebut Misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (Perencanaan Operasional yang menghasilkan barang dan/atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut Tujuan Strategik) dan berbagai sasaran (Tujuan Operasional) organisasi.”

Terkait dengan berbagai pengertian mengenai manajemen strategis tersebut, Kuncoro (2006:8) menjelaskan lebih jauh bahwa manajemen strategis memiliki empat atribut utama, yaitu:

1. Manajemen strategis ditujukan untuk semua tujuan dan sasaran organisasi yaitu, semua usaha harus ditujukan pada apa yang terbaik bagi keseluruhan organisasi, tidak hanya pada satu area fungsional saja.
2. Manajemen strategis melibatkan semua *stakeholders* ketika membuat keputusan. *Stakeholders* adalah semua individu, kelompok, dan organisasi yang mempunyai kepentingan (*stake*) pada kinerja organisasi, termasuk pemilik (pemegang saham pada perusahaan publik), karyawan, pemasok, masyarakat secara umum, dan lain-lain.
3. Manajemen strategis membutuhkan penggabungan antara perspektif jangka pendek dan jangka panjang. Inilah yang disebut dengan “*creative tension*”, yaitu bahwa seorang manajer harus bisa mempertahankan visi

untuk masa depan organisasi dan juga tetap fokus pada kebutuhan operasionalnya saat ini.

4. Manajemen strategis meliputi juga kesadaran akan *trade-off* antara efektivitas dan efisiensi. Beberapa ahli membedakan antara “melakukan sesuatu yang benar” (efektivitas) dan “melakukan sesuatu dengan benar” (efisiensi). Manajer harus mengalokasikan dan menggunakan sumber daya secara bijaksana dan pada saat yang sama harus mengarahkan segala sumber daya untuk mencapai sasaran organisasi secara menyeluruh.

Berdasarkan definisi dan atribut yang menyertai konsep manajemen strategis di atas, Nawawi (2005:183-184) mengemukakan bahwa manfaat utama yang dapat diperoleh dari manajemen strategis adalah dapat mengurangi ketidakpastian dan kekomplekan dalam menyusun perencanaan sebagai fungsi manajemen. Secara rinci manfaat manajemen strategis dijabarkan sebagai berikut:

1. Manajemen strategis sebagai pengelolaan dan pengendalian yang bekerja secara realistis dalam dalam dinamikanya, akan selalu terarah pada tujuan strategik dan misi yang realistis pula.
2. Manajemen strategis mampu menunjang fungsi kontrol, sehingga seluruh proses pencapaian tujuan strategis dan perwujudan visi berlangsung secara terkendali.
3. Strategi yang dipilih dan disepakati dalam manajemen strategis dapat memperkecil dan bahkan meniadakan perbedaan dan pertentangan

pendapat dalam mewujudkan keunggulan yang terarah pada pencapaian tujuan strategis.

4. Manajemen strategis akan memudahkan dalam menyepakati perubahan atau pengembangan strategi yang akan dilaksanakan, sesuai dengan atau tanpa mengubah keunggulan yang akan diwujudkan.
5. Setiap unit dan/ atau satuan kerja dalam manajemen strategis akan berusaha mewujudkan keunggulan di bidangnya untuk memperkuat keunggulan organisasi.

Dijelaskan lebih lanjut bahwa manajemen strategis merupakan suatu sistem yang memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi, dan bergerak secara serentak (bersama-sama) ke arah yang sama pula. Komponen pertama adalah Perencanaan Strategis dengan unsur-unsurnya yang terdiri dari Visi, Misi, Tujuan Strategis dan Strategi Utama (Induk) organisasi. Sedang komponen kedua adalah Perencanaan Operasional dengan unsur-unsurnya Sasaran atau Tujuan Operasional, Pelaksanaan Fungsi-fungsi Manajemen berupa Fungsi Pengorganisasian, Fungsi Pelaksanaan, dan Fungsi Penganggaran, Kebijaksanaan situasional, Jaringan Kerja (*Networking*) Internal dan Eksternal, Fungsi Kontrol dan Evaluasi serta Umpan Balik. (2005:149-150)

Dari beberapa pengertian di atas, dapat dipahami bahwa perencanaan strategis merupakan komponen penting dalam manajemen strategis. Sejalan dengan berbagai jenis komponen yang ada dalam manajemen strategis, Donnelly (dalam Salusu, 1998:493) meringkasnya dalam sebuah pernyataan

yang mengemukakan bahwa manajemen strategis sesungguhnya mencakup dua hal, yaitu perencanaan strategis dan implementasi strategi.

Di samping itu, terdapat pula pendapat lain yang menjelaskan bahwa komponen pokok manajemen strategis antara lain: (1) analisis lingkungan bisnis yang diperlukan untuk mendeteksi peluang dan ancaman bisnis; (2) analisis profil perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan; (3) strategi bisnis yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan memperhatikan (4) misi organisasi. Hubungan antara lingkungan bisnis dan profil perusahaan memberikan indikasi pada apa yang mungkin dapat dikerjakan (*what is possible*). Dari sini posisi perusahaan di pasar dapat diketahui. Sedangkan keterkaitan antara analisis lingkungan bisnis, profil perusahaan dan misi perusahaan menunjukkan pada apa yang diinginkan (*what is desired*) oleh pemilik dan manajemen perusahaan. (Muhammad, 2004:6).

## **B. Perencanaan Strategis**

Perencanaan (*planning*) merupakan salah satu fungsi dari manajemen, selain pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), pengawasan (*controlling*), dan sebagainya. Menurut Koontz dan O' Donnel (dalam Manullang, 1992:48), perencanaan adalah fungsi seorang manajer yang berhubungan dengan pemilihan dari berbagai alternatif daripada tujuan-tujuan, kebijaksanaan-kebijaksanaan, prosedur-prosedur, dan program-program. Esensi perencanaan sebagai fungsi manajemen adalah pengambilan keputusan



dengan memilah dan memilih alternatif kegiatan yang akan atau tidak dilaksanakan, agar usaha mencapai tujuan organisasi berlangsung secara efektif dan efisien (Nawawi, 2005:53). Ditambahkan bahwa perencanaan harus memuat hal-hal sebagai berikut:

1. Penjelasan dan perincian kegiatan-kegiatan yang dibutuhkannya, faktor-faktor produksi yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tersebut agar apa yang menjadi tujuan dapat dihasilkan.
2. Penjelasan mengapa kegiatan-kegiatan itu harus dikerjakan dan mengapa tujuan yang tertentu itu yang harus dicapai.
3. Penjelasan tentang lokasi fisik dimana setiap kegiatan harus dikerjakan dengan demikian tersedia segala fasilitas-fasilitas yang dibutuhkan untuk mengerjakan pekerjaan itu.
4. Penjelasan mengenai waktu-waktu dimulainya pekerjaan dan diselesaikannya pekerjaan baik untuk tiap-tiap bagian pekerjaan maupun untuk seluruh pekerja. Di sini pula harus ditetapkan standar waktu untuk mengerjakan baik bagian-bagian pekerjaan maupun untuk seluruh pekerjaan.
5. Penjelasan tentang para petugas yang akan mengerjakan pekerjaannya baik mengenai kuantitas maupun mengenai kualitas yaitu kualifikasi-kualifikasi pegawai seperti, keahlian, pengakuan dsb. Di sini pula harus dijelaskan *authority*, *responsibility*, dan *accountability* dari masing-masing pegawai.
6. Penjelasan tentang teknik mengerjakan pekerjaan. (Manullang, 1992:49)

Dalam konsep manajemen strategis, perencanaan (disebut perencanaan strategis) merupakan bagian dari komponen pertama dari manajemen strategis. Perencanaan strategis adalah instrumen kepemimpinan dan suatu proses. Sebagai suatu proses, perencanaan strategis menentukan apa yang dikehendaki suatu organisasi di masa depan dan bagaimana usaha mencapainya; suatu proses yang menjelaskan sasaran-sasaran. Seperti yang ditegaskan oleh Steiss (dalam Salusu, 1998:500) bahwa perencanaan strategis sebagai komponen dari manajemen strategis bertugas untuk memperjelas tujuan dan sasaran, memilih berbagai kebijaksanaan, terutama dalam memperoleh dan mengalokasikan sumber daya, serta menciptakan suatu pedoman dalam menerjemahkan kebijaksanaan organisasi.

Menurut Gaspersz (2003:7), definisi perencanaan strategis adalah suatu proses formal yang terstruktur dalam pencarian kembali dan analisis tentang kompetisi sebagai suatu usaha untuk mengidentifikasi kekuatan-kekuatan, kelemahan-kelemahan, kesempatan-kesempatan, dan tantangan-tantangan atau ancaman-ancaman. Steiner dan Miner (dalam Handoko, 2003:92) menambahkan bahwa perencanaan strategis adalah proses pemilihan tujuan-tujuan organisasi; penentuan strategi, kebijaksanaan dan program-program strategik yang diperlukan untuk menjamin bahwa strategi dan kebijaksanaan telah diimplementasikan. Di sisi lain, perencanaan strategis bahkan dipandang sebagai metode untuk mengelola perubahan-perubahan yang tidak dapat dihindari sehingga dapat disebut sebagai metode untuk berurusan dengan kompleksitas lingkungan yang seringkali erat hubungannya

dengan kepentingan organisasi. Tetapi perencanaan strategis juga suatu metode untuk menangani kompleksitas lingkungan internal yang ditimbulkan oleh bermacam-macam kebutuhan dari tiap unit kerja dalam organisasi. Sedemikian besar peranan dari perencanaan strategis itu sehingga perencanaan strategis tidak dapat didelegasikan (Salusu, 1998:500-501).

Secara lebih ringkas, menurut Handoko (2003:92-93). perencanaan strategis merupakan proses perencanaan jangka panjang yang disusun dan digunakan untuk menentukan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi. Ada tiga alasan yang menunjukkan pentingnya perencanaan strategis. Pertama, perencanaan strategis memberikan kerangka dasar dalam mana semua bentuk-bentuk perencanaan lainnya harus diambil. Kedua, pemahaman terhadap perencanaan strategis akan mempermudah pemahaman bentuk-bentuk perencanaan lainnya. Ketiga, perencanaan strategis sering merupakan titik permulaan bagi pemahaman dan penilaian kegiatan-kegiatan manajer dan organisasi. Lebih lanjut Bryson (2005:12-13) menambahkan, perencanaan strategis dapat membantu suatu organisasi dalam :

1. Berpikir secara strategis dan mengembangkan strategi-strategi yang efektif.
2. Memperjelas arah masa depan.
3. Menciptakan prioritas.
4. Membuat keputusan sekarang dengan mengingat konsekuensi masa depan.
5. Mengembangkan landasan yang koheren dan kokoh bagi pembuatan keputusan.

6. Menggunakan keleluasaan yang maksimum dalam bidang-bidang yang berada di bawah kontrol organisasi.
7. Membuat keputusan yang melintasi tingkat dan fungsi.
8. Memecahkan masalah utama organisasi.
9. Memperbaiki kinerja organisasi.
10. Menangani keadaan yang berubah dengan cepat secara efektif.
11. Membangun kerja kelompok dan keahlian.

Pelaksanaan perencanaan strategis bukan merupakan hal yang mudah. David (2006:25) menyebutkan bahwa perencanaan strategis adalah proses yang sulit, kompleks, dan butuh partisipasi yang membawa organisasi menuju teritori asing. Perencanaan strategis tidak menyediakan resep yang langsung dapat digunakan untuk sukses; sebaliknya, perencanaan strategis membawa organisasi ke dalam suatu perjalanan dan menawarkan kerangka kerja untuk menjawab pertanyaan dan memecahkan masalah. Beberapa bahaya yang harus diwaspadai serta dihindari dalam perencanaan strategis adalah sebagai berikut:

1. Menggunakan perencanaan strategis untuk memiliki kontrol atas keputusan dan sumber daya.
2. Melakukan perencanaan strategis hanya untuk memenuhi persyaratan undang-undang atau akreditasi.
3. Terlalu cepat bergerak dari pengembangan misi ke formulasi strategi.
4. Gagal dalam mengomunikasikan rencana kepada staf yang senantiasa bekerja tanpa panduan.

5. Manajer tingkat atas membuat banyak keputusan intuitif yang bertentangan dengan rencana formal.
6. Manajer tingkat atas tidak secara aktif mendukung proses perencanaan strategis.
7. Gagal menggunakan rencana sebagai standar untuk mengukur kinerja.
8. Mendelegasikan perencanaan kepada pembuat rencana, bukan melibatkan semua manajer.
9. Gagal melibatkan staf kunci dalam semua fase perencanaan.
10. Gagal untuk menciptakan iklim yang mendukung perubahan.
11. Memandang perencanaan sebagai sesuatu yang tidak perlu atau tidak penting.
12. Menjadi terlalu sibuk dengan masalah saat ini sehingga perencanaan tidak memadai atau tidak ada sama sekali.
13. Terlalu formal dalam perencanaan sehingga fleksibilitas dan kreativitas tidak muncul.

Potensi bahaya yang perlu diwaspadai serta dihindari dalam proses perencanaan strategis menuntut tahapan-tahapan yang teratur dan berkesinambungan. Menurut Bryson (2005:55), tahapan-tahapan dalam proses perencanaan strategis itu terdiri dari delapan langkah, yaitu:

1. Memrakarsai dan menyepakati suatu proses perencanaan strategis.
2. Mengidentifikasi mandat organisasi.
3. Memperjelas misi dan nilai-nilai organisasi.
4. Menilai lingkungan eksternal: peluang dan ancaman.

5. Menilai lingkungan internal: kekuatan dan kelemahan.
6. Mengidentifikasi isu strategis yang dihadapi organisasi.
7. Merumuskan strategi untuk mengelola isu-isu.
8. Menciptakan visi organisasi yang efektif bagi masa depan.

Mencermati delapan tahapan di atas, dapat dilihat bahwa penilaian lingkungan internal dan penilaian lingkungan eksternal merupakan tahapan yang harus dilakukan. Tahapan ini sering disebut identifikasi lingkungan strategis, yang akan sangat berpengaruh pada perumusan strategi yang akan diterapkan organisasi dalam mengelola isu-isu strategis yang dihadapinya. Strategi-strategi yang akan dikembangkan oleh organisasi tersebut harus selalu mengacu pada hasil identifikasi lingkungan strategis organisasi, sehingga organisasi dapat memilih strategi yang sesuai dengan kondisi yang dihadapinya.

### **C. Identifikasi Lingkungan Strategis**

Pada dasarnya setiap organisasi hidup dalam suatu lingkungan yang saling berhubungan dan mempengaruhi, baik lingkungan internal maupun eksternal. Untuk menjaga eksistensinya organisasi harus senantiasa mencermati kondisi dan kecenderungan lingkungannya. Oleh karena itulah perlu dilakukan identifikasi lingkungan strategis organisasi yang bersangkutan. Identifikasi lingkungan strategis dalam beberapa referensi sering disebut dengan analisis/ pencermatan lingkungan strategis atau analisis lingkungan internal dan eksternal.

Muljadi (2006:63) mengemukakan bahwa pengertian identifikasi lingkungan strategis adalah kegiatan pemahaman/ penemuan kekuatan dan kelemahan internal, tantangan dan peluang eksternal suatu organisasi yang diketahui pada masa kini, dan yang berpotensi/ diperkirakan akan dimiliki/ dihadapi organisasi di masa depan. Hal tersebut digunakan sebagai data/ bahan untuk menetapkan dan menyusun perencanaan strategis organisasi pada masa ke depan. Proses identifikasi lingkungan strategis terbagi dalam dua kegiatan, yaitu identifikasi lingkungan internal dan identifikasi lingkungan eksternal.

### **1. Identifikasi Lingkungan Internal**

Menurut Muljadi (2006:15-16), identifikasi lingkungan internal organisasi meliputi: kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*). Kekuatan merupakan situasi dan kemampuan internal organisasi yang bersifat positif, dan yang memungkinkan organisasi memanfaatkan keuntungan strategis dalam upaya mencapai visi melalui pelaksanaan misi organisasi yang telah ditetapkan. Kelemahan merupakan situasi dan faktor-faktor dalam organisasi yang bersifat negatif, yang dapat menghambat organisasi dalam upaya mencapai visi organisasi dan dapat menghambat kelancaran pelaksanaan misi organisasi yang telah ditetapkan.

Dalam proses identifikasi lingkungan strategis, kekuatan dan kelemahan organisasi tersebut ditentukan dengan menggunakan indikator-indikator identifikasi lingkungan internal. Hal ini sesuai dengan pernyataan Dyson (2004:631) bahwa “*the internal appraisal examines all aspects of the organization covering, for example, personnel, facilities,*

*location, products, and services in order to identify the organization's strengths and weaknesses*". Jauch dan Glueck (1999:165-175) memaparkan indikator lingkungan internal yang perlu diidentifikasi mencakup:

1. faktor pemasaran dan distribusi.
2. faktor penelitian dan pengembangan dan faktor rekayasa.
3. faktor manajemen produksi dan operasi.
4. faktor sumber daya dan karyawan perusahaan.
5. faktor keuangan dan akuntansi.

Setiap faktor yang dikemukakan Jauch dan Glueck tersebut mempunyai parameter masing-masing. Faktor pemasaran dan distribusi mempunyai parameter yang mencakup struktur persaingan dan pangsa pasar, sistem riset pasar, kualitas produk dan jasa, perlindungan hak paten, pengepakan produk, strategi harga, kegiatan promosi, jasa purna jual, jaringan/ jalur distribusi. Faktor litbang dan rekayasa meliputi parameter kemampuan penelitian dasar, kemampuan pengembangan produk, desain produk, peningkatan penggunaan material lama dan baru, laboratorium dan fasilitas pengujian, teknisi dan para ahli.

Faktor manajemen produksi dan operasi meliputi parameter biaya operasi total, kapasitas produksi, fasilitas peralatan dan mesin, ketersediaan bahan baku, lokasi, sistem pengendalian persediaan, prosedur pengendalian mutu, kebijakan pemeliharaan alat produksi. Faktor sumber daya dan karyawan perusahaan meliputi parameter citra dan prestise



perusahaan, struktur organisasi, kualitas karyawan, kebijakan hubungan kerja, sistem informasi manajemen, sistem manajemen strategis. Faktor keuangan dan dan akuntansi meliputi parameter sumber daya keuangan, struktur modal, hubungan dengan pemilik dan pemegang saham, kondisi pajak, asuransi, perencanaan anggaran, sistem akuntansi, penilaian persediaan.

Di samping itu Salusu (1998:291) juga memaparkan faktor-faktor yang perlu diperhitungkan dalam melihat kemampuan internal organisasi antara lain: struktur organisasi, sumber daya baik dana maupun tenaga, lokasi, fasilitas yang dimiliki, integritas seluruh karyawan, dan integritas kepemimpinan. Sedangkan Dirgantoro (2004:42-43) menjabarkan indikator lingkungan internal sebagai berikut: (1) aspek organisasi: jaringan komunikasi, struktur organisasi, hierarki tujuan, *policy*, prosedur, dan aturan, kemampuan tim manajemen, (2) aspek pemasaran: segmentasi pasar, strategi produk, strategi harga, strategi promosi dan distribusi, (3) aspek keuangan: likuiditas, profitabilitas, aktivitas, peluang investasi, (4) aspek personel: hubungan ketenagakerjaan, perekrutan, program pelatihan, sistem penilaian *performance*, sistem insentif, tingkat absensi dan *turnover* karyawan, (5) aspek produksi: *layout* fasilitas produk, litbang, penggunaan teknologi, pembelian bahan mentah, pengontrolan inventori, penggunaan sub-kontraktor. Indikator-indikator lingkungan internal yang dihimpun dari berbagai sumber tersebut dapat diringkas sebagai berikut:

**Tabel 2.1**  
**Indikator Lingkungan Internal**

<b>J. Salusu</b>	<b>Jauch dan Glueck</b>	<b>Crown Dirgantoro</b>
1. struktur organisasi	1. faktor pemasaran dan distribusi	1. Aspek Organisasi
2. sumber daya (dana dan tenaga)	2. faktor litbang dan rekayasa	2. Aspek Keuangan
3. lokasi	3. faktor manajemen produksi dan operasi	3. Aspek Pemasaran
4. fasilitas yang dimiliki	4. faktor sumber daya dan karyawan perusahaan	4. Aspek Personel
5. integritas seluruh karyawan	5. faktor keuangan dan akuntansi	5. Aspek Produksi
6. integritas kepemimpinan		

*Sumber data: diolah dari berbagai sumber*

Berdasarkan uraian dari berbagai sumber di atas, secara garis besar indikator-indikator lingkungan internal mencakup: aspek organisasi, aspek SDM/ personel, aspek keuangan dan akuntansi, aspek operasi dan

produksi, dan aspek pemasaran dan distribusi. Parameter dari masing-masing indikator tersebut adalah sebagai berikut:

1. Aspek Organisasi, meliputi: jaringan komunikasi, struktur organisasi, hierarki tujuan, *policy*, prosedur dan aturan, citra dan prestise perusahaan, sistem informasi manajemen, sistem nmanajemen strategis, kepemimpinan.
2. Aspek SDM, meliputi: hubungan ketenagakerjaan, perekrutan, program pelatihan, sistem penilaian *performance*, kualitas karyawan, sistem insentif, tingkat absensi dan *turnover* karyawan.
3. Aspek Keuangan dan Akuntansi, meliputi: sistem akuntansi, sumber daya keuangan, struktur modal, hubungan dengan pemilik dan pemegang saham, kondisi pajak, asuransi, perencanaan anggaran, penilaian persediaan, likuiditas, profitabilitas, aktivitas, dan peluang investasi.
4. Aspek Operasi dan Produksi, meliputi: *layout* fasilitas produk, litbang, penggunaan teknologi, pembelian bahan mentah, pengontrolan inventori, penggunaan sub-kontaktor, fasilitas peralatan dan mesin, lokasi, kebijakan pemeliharaan alat produksi, kapasitas produksi, prosedur pengendalian mutu, keluwesan operasi, biaya operasi total, dan sistem pengendalian persediaan.
5. Aspek Pemasaran dan Distribusi, meliputi: segmentasi pasar, strategi produk, strategi harga, kegiatan promosi, perlindungan hak paten,

jaringan/ jalur distribusi, sistem riset pasar, pengepakan produk, kualitas produk dan jasa, dan jasa purna jual.

## 2. Identifikasi Lingkungan Eksternal

Muljadi (2006:16), menjelaskan bahwa identifikasi lingkungan eksternal organisasi meliputi:

- a) Peluang (*Opportunities*), berupa situasi dan faktor-faktor luar organisasi yang bersifat positif, dan dapat mendorong/ membantu organisasi dalam upaya mencapai visi dan memudahkan pelaksanaan misi organisasi yang telah ditetapkan.
- b) Tantangan (*Threats*), berupa faktor-faktor luar organisasi yang bersifat negatif, dan dapat mengakibatkan kegagalan/ kesulitan organisasi dalam upaya mencapai visi dan dapat menjadi hambatan bagi organisasi dalam melaksanakan misi organisasi yang telah ditetapkan.

Sama halnya dengan identifikasi lingkungan internal, peluang dan tantangan organisasi tersebut juga ditentukan melalui indikator-indikator identifikasi lingkungan eksternal. Hal ini juga senada dengan pernyataan Dyson (2004:631) bahwa *“the external appraisal scans the political economic, social, technological and competitive environment with a view to identifying opportunities and threats”*.

David (2006:13-14) mengemukakan bahwa peluang dan ancaman eksternal mengacu pada ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, hukum, pemerintah, teknologi, serta tren kompetisi dan kejadian

yang secara signifikan dapat menguntungkan atau membahayakan organisasi di masa depan. Peluang dan ancaman sebagian besar berada di luar kendali organisasi, sehingga disebut eksternal. Sejalan dengan hal tersebut, Dirgantoro (2004:41-42) mengemukakan komponen yang bisa diidentifikasi di dalam lingkungan eksternal sebagai berikut: (1) *General Environment*: komponen sosial, komponen ekonomi, komponen politik, komponen hukum, komponen teknologi, (2) *Operating Environment*: komponen pelanggan, komponen persaingan, komponen tenaga kerja, komponen internasional. Di samping itu Pearce dan Robinson (2008), menjelaskan secara lebih lengkap mengenai lingkungan eksternal perusahaan, yang dibagi menjadi tiga subkategori yang saling terkait: faktor-faktor dalam lingkungan jauh, faktor-faktor dalam lingkungan industri, dan faktor-faktor dalam lingkungan operasi (2008:112).

Lingkungan jauh (*remote environment*) menurut Pearce dan Robinson (2008:112) terdiri atas faktor-faktor yang berasal dari luar, dan biasanya tidak terkait dengan situasi operasi suatu perusahaan: faktor (1) ekonomi, (2) sosial, (3) politik, (4) teknologi, dan (5) ekologi. Lingkungan ini memberikan peluang, ancaman, dan batasan bagi perusahaan, tetapi jarang sekali ada suatu perusahaan yang dapat memberikan pengaruh timbal balik yang cukup besar. Selanjutnya, faktor-faktor yang ada dalam lingkungan industri yang berpengaruh terhadap perusahaan antara lain: (1) pendatang baru, (2) kekuatan tawar-menawar pemasok, (3) produk atau jasa substitusi, (4) kekuatan tawar menawar pembeli, dan (5) persaingan

antar perusahaan yang sudah ada. Sedangkan faktor-faktor utama perusahaan dalam lingkungan operasi meliputi: posisi kompetitif, profil pelanggan, perubahan pasar, hubungan dengan pemasok, kreditor, dan pasar tenaga kerja (2008:148-149). Indikator-indikator lingkungan eksternal yang dihimpun dari berbagai sumber tersebut dapat diringkas sebagai berikut:

**Tabel 2.3**  
**Indikator Lingkungan Eksternal**

<b>Pearce dan Robinson</b>	<b>Crown Dirgantoro</b>	<b>Fred R. David</b>
Lingkungan Jauh: 1. ekonomi 2. sosial 3. politik 4. teknologi 5. ekologi Lingkungan Industri: 1. pendatang baru 2. kekuatan tawar-menawar pemasok 3. produk atau jasa substitusi 4. kekuatan tawar-menawar pembeli 5. persaingan antar perusahaan Lingkungan Operasi: 1. posisi kompetitif 2. profil pelanggan dan perubahan pasar 3. hubungan dengan pemasok 4. kreditor 5. pasar tenaga kerja	<i>General Environment:</i> 1. komponen sosial 2. komponen ekonomi 3. komponen politik 4. komponen hukum 5. komponen teknologi  <i>Operating Environment:</i> 1. komponen pelanggan 2. komponen persaingan 3. komponen tenaga kerja 4. komponen internasional	1. ekonomi 2. sosial 3. budaya 4. demografi 5. lingkungan 6. politik 7. hukum 8. pemerintah 9. teknologi 10. tren kompetisi

*Sumber data: diolah dari berbagai sumber*

Berdasarkan uraian dari berbagai sumber di atas, secara garis besar indikator-indikator lingkungan eksternal mencakup: (1) lingkungan umum/ jauh, dengan parameter meliputi aspek ekonomi, aspek sosial, aspek budaya, aspek politik, aspek hukum, aspek teknologi, aspek demografi, dan aspek ekologi, (2) lingkungan industri, dengan parameter meliputi posisi kompetitif, pendatang baru, produk atau jasa substitusi, persaingan antar perusahaan, profil pelanggan, perubahan pasar, hubungan dengan pemasok, kekuatan tawar menawar pembeli, kekuatan tawar menawar pemasok, kreditor dan tenaga kerja.

Dari paparan di atas dapat diketahui bahwa identifikasi lingkungan strategis meliputi identifikasi lingkungan internal dan identifikasi lingkungan eksternal. Dalam upaya melakukan identifikasi lingkungan strategis baik internal maupun eksternal, analisis SWOT merupakan metode yang paling umum digunakan. Hal ini mengacu pada pendapat Pearce dan Robinson (2008:200) yang mengatakan bahwa:

“Analisis SWOT (*SWOT analysis*) merupakan teknik historis yang terkenal dimana para manajer menciptakan gambaran umum secara cepat mengenai situasi strategis perusahaan. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa strategi yang efektif diturunkan dari “kesesuaian” yang baik antara internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan) dengan situasi eksternalnya (peluang dan ancaman). Kesesuaian yang baik akan memaksimalkan kekuatan dan peluang perusahaan serta meminimalkan kelemahan dan ancaman. Jika diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini memiliki implikasi yang bagus dan mendalam bagi desain dari strategi yang berhasil.”

Analisis SWOT pada dasarnya adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini menurut

Rangkuti (2006: 18-19) didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Hui-Lin Hai dan Ming-Cheng Sou (2009:87) memberikan gambaran tentang analisis SWOT sebagai berikut:

*“SWOT analysis is an established strategic planning methodology to identify the organization’s strengths, weaknesses, opportunities and threats before proceeding to the formulation of corporate strategy. The quantifiable SWOT method adopts the concept of Multiple-Criteria Decision Making (MCDM), which uses a multi-hierarchy scheme to simplify complicated problems. The indices of SWOT will be voted and weighted to assess the competitive strategy meanwhile the total weighted scores method will be used to achieve the best strategy alternatives.”*

Pearce dan Robinson (2008:202) menambahkan, analisis SWOT paling umum digunakan sebagai kerangka logis yang mengarahkan pembahasan dan refleksi mengenai situasi dan alternatif dasar suatu perusahaan. Kerangka SWOT menyediakan dasar yang terorganisasi untuk diskusi dan berbagi informasi secara mendalam, yang dapat memperbaiki kualitas pilihan dan keputusan yang kemudian diambil oleh mereka. Hal ini senada dengan pendapat yang dikemukakan Dyson (2004:631) bahwa:

*“SWOT analysis aims to identify the strengths and weakness of an organization and the opportunities and threats in the environment. Having identified these factors strategies are developed which may build on the strengths, eliminate the weakness, exploit the opportunities or counter the threats.”*

Valentin (2005:91) juga mengemukakan bahwa *“SWOT Analysis, which delves into a business’ strengths, weakness, opportunities, and threats, is used widely in firms and classroom to distill fragmentary facts and figures*



*into concise depictions of the strategic landscape*". Lebih lanjut mengenai strategi analisis SWOT, David (2006:285-286) mengemukakan empat tipe strategi, yaitu strategi *SO*, *WO*, *ST*, *WT*.

1. Strategi *SO* menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal.
2. Strategi *WO* bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal.
3. Strategi *ST* menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari/mengurangi pengaruh dari ancaman eksternal.
4. Strategi *WT* adalah taktik defensif yang diarahkan pada pengurangan kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.

#### **D. Kerangka Berpikir**

Perusahaan Umum Percetakan Negara Republik Indonesia (Perum PNRI) cabang Surakarta merupakan cabang Perum PNRI yang pada mulanya bernama Lokananta. Lokananta adalah pabrik piringan hitam yang bernaung di bawah Kementerian Penerangan Republik Indonesia, yang kemudian berubah menjadi sebuah perusahaan rekaman pertama di Indonesia. Lokananta mempunyai dua fungsi utama, yaitu merekam dan memproduksi piringan hitam untuk bahan siaran 27 studio RRI di seluruh Indonesia. Dalam perkembangannya Lokananta juga mempunyai fungsi lain yaitu sebagai perusahaan rekaman komersial yang merekam dan memasarkan berbagai lagu daerah dan nasional, sekaligus sebagai pusat arsip lagu nasional.

Lokananta terus mengalami kemajuan dalam hal tingkat penjualan lagu-lagu yang diproduksinya. Oleh karena itulah pemerintah memutuskan untuk mengubah status Lokananta sebagai Perusahaan Negara (PN Lokananta). Status baru tersebut membuat Lokananta semakin eksis sebagai perusahaan rekaman terkemuka di Indonesia. Namun dalam perjalanannya eksistensi tersebut perlahan memudar seiring pesatnya perkembangan industri musik modern di Indonesia.

Pemerintah telah mengeluarkan kebijakan guna menyelamatkan eksistensi Lokananta sebagai suatu perusahaan komersil. Yaitu dengan keluarnya Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 1993 tentang pengalihan bentuk Perusahaan Negara Lokananta menjadi Perusahaan Perseroan (Persero). Namun kebijakan itu tidak mampu menyelamatkan Lokananta dari keterpurukan secara signifikan. Oleh karena itu pemerintah memutuskan untuk melikuidasi Lokananta melalui Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 2001. Selanjutnya aset sisa hasil likuidasi Lokananta ditetapkan sebagai penyertaan modal Perum PNRI. Dengan demikian status Lokananta sekarang menjadi Perum PNRI Cabang Surakarta.

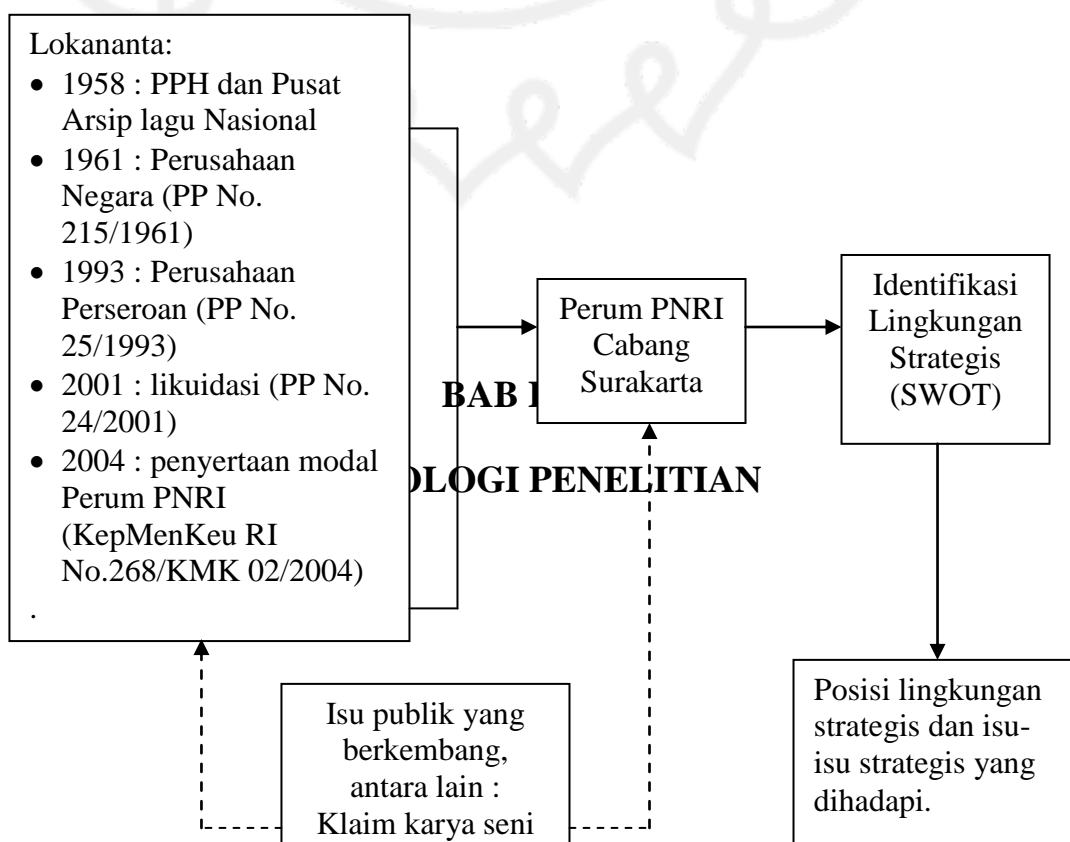
Namun di sisi lain, beberapa waktu belakangan muncul isu-isu publik yang terkait dengan Lokananta. Klaim Malaysia terhadap beberapa hasil karya seni budaya bangsa Indonesia secara tidak langsung membuat keberadaan Lokananta kembali menjadi pusat perhatian masyarakat. Pasalnya Lokananta sebagai pusat arsip lagu nasional memiliki kemampuan untuk melindungi hak cipta hasil karya seni budaya bangsa melalui sistem sertifikasi yang andal. Jika

potensi Lokananta tersebut bisa didayagunakan dengan baik maka hasil karya seni budaya bangsa Indonesia tidak akan dengan mudah diklaim negara lain.

Dalam rangka menelaah lebih jauh mengenai potensi Perum PNRI Cabang Surakarta tersebut, penulis mengacu pada konsep perencanaan strategis. Berdasarkan proses perencanaan strategis yang menjadi komponen pertama dalam manajemen strategis, potensi tersebut dapat diketahui melalui tahapan penilaian lingkungan internal dan eksternal, yang umumnya dilakukan menggunakan metode analisis SWOT. Tahapan yang sering disebut dengan identifikasi lingkungan strategis tersebut bertujuan untuk mengetahui posisi strategis suatu organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi lingkungan strategis Perum PNRI Cabang Surakarta melalui metode SWOT, guna mengetahui posisi strategis Perum PNRI Cabang Surakarta. Kerangka pikir dalam penelitian ini dijelaskan dalam bagan berikut:

**Gambar 2.1**

**Bagan Kerangka Berpikir**



## A. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian penelitian deskriptif kualitatif, atau sering disebut kualitatif dengan format deskriptif. Penelitian kualitatif yaitu jenis penelitian yang bertujuan memberikan gambaran secara sistematis, aktual dan akurat mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat populasi tertentu. Sebagaimana dijelaskan oleh Sutopo (2002:11) bahwa penelitian kualitatif mengarah pada pendeskripsian secara rinci dan mendalam mengenai potret kondisi tentang apa yang sebenarnya terjadi menurut apa adanya di lapangan studinya.

Lebih lanjut, format deskriptif dalam hal ini berdasar pada pendapat Slamet (2006:7) yang mengemukakan bahwa:

“Penelitian deskriptif bermaksud untuk memberikan uraian mengenai suatu gejala sosial yang diteliti. Peneliti mendeskripsikan suatu gejala berdasarkan pada indikator-indikator yang dijadikan dasar dari ada tidaknya suatu gejala yang diteliti.”

Sugiyono (2006:11) menambahkan bahwa penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan antara variabel satu dengan variabel yang lain.

Dengan demikian penelitian deskriptif kualitatif bertujuan untuk menyusun gambaran dan uraian mengenai obyek atau gejala yang diteliti secara sistematis dan rinci berdasarkan indikator-indikator yang dijadikan acuan dalam penelitian ini.

## B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Perusahaan Umum Percetakan Negara Republik Indonesia (Perum PNRI) Cabang Surakarta, yang berlokasi di jalan Jenderal Ahmad Yani 379, kota Surakarta. Pemilihan lokasi penelitian ini didasari atas pertimbangan bahwa Perum PNRI Cabang Surakarta merupakan wujud baru dari Perusahaan Negara (PN) Lokananta yang telah dilikuidasi dan kemudian modalnya disertakan pada Perum PNRI.

### **C. Teknik Pengambilan Sampel**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/ subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dengan demikian populasi bukan hanya orang, tetapi juga obyek atau benda-benda alam yang lain. Populasi juga bukan sekadar jumlah yang ada pada obyek/ subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik/ sifat yang dimiliki oleh subyek atau obyek itu (Sugiyono, 2006:90).

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel pada umumnya digunakan pada penelitian dengan jumlah populasi yang besar. Apabila dalam penelitian semua yang ada pada populasi tidak memungkinkan untuk dipelajari atau diteliti, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga, dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel dari populasi tersebut. Hasil yang ditemukan dari sampel akan diberlakukan untuk populasi. Oleh karena itu menurut Sugiyono

(2009:81) jumlah sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif (mewakili).

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan sampel penelitian yang diambil berdasarkan teknik *Perpusive Sampling*. *Purposive Sampling* adalah teknik pengambilan sampel dengan cara menentukan *key informant* atau informasi kunci yang dipandang paling tepat sebagai sumber data sesuai dengan permasalahan yang diteliti. Hal ini berarti memilih informan yang dianggap mengetahui permasalahan secara mendalam dan dapat dipercaya untuk menjadi sumber data (Sutopo, 2002:56). Sejalan dengan hal tersebut, Sugiyono (2006:96) menjelaskan bahwa teknik *Perpusive Sampling* lebih cocok digunakan untuk penelitian kualitatif.

Berdasarkan teknik *Perpusive Sampling* tersebut, maka sampel yang diambil dalam penelitian ini mencakup *top manager* dan *middle manager* Perum PNRI Cabang Surakarta, yang dianggap mengetahui permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini.

#### **D. Sumber Data**

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini mencakup:

##### **1. Data Primer**

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya, yang berasal dari keterangan para informan dengan cara wawancara (*interview*). Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui *top manager* dan *middle manager* Perum PNRI Cabang Surakarta, yaitu:

- a) Kepala Perum PNRI Cabang Surakarta.
- b) Koordinator Bidang Administrasi dan Umum.
- c) Koordinator Bidang Produksi dan Teknik.
- d) Koordinator Bidang Keuangan.
- e) Koordinator Bidang Pemasaran.

## 2. Data Sekunder

Data Sekunder adalah data yang diperoleh bukan secara langsung dari sumbernya. Dalam penelitian ini sumber data sekunder yang digunakan antara lain: dokumen Perum PNRI Cabang Surakarta terkait jumlah produksi dan struktur organisasi, *profile company* Perum PNRI, Salinan PP No. 215/ 1961 tentang Pendirian Perusahaan Negara Lokananta, Salinan PP No. 25/ 1993 tentang Pengalihan Bentuk Perusahaan Negara Lokananta Menjadi Perusahaan Perseroan (Persero), PP No. 24/ 2001 tentang Pencabutan PP No. 25/ 1993 Tentang Pengalihan Bentuk Perusahaan Negara Lokananta Menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) dan Pembubaran perusahaan Negara Lokananta, dan artikel-artikel dalam media massa yang terkait dengan Lokananta.

## E. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sutopo (2002 : 144), teknik pengumpulan data sangat tergantung dari jenis sumber datanya. Oleh karena itu, berdasarkan sumber data di atas ditentukan teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

### **1. Wawancara (*Interview*)**

Wawancara adalah sebuah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman (*guide*) wawancara (Bungin, 2005:126). Terkait dengan hal tersebut, Sugiyono (2006:157) mengemukakan:

“Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/ kecil. Teknik pengumpulan data ini mendasarkan diri pada laporan tentang diri sendiri atau *self-report*, atau setidak-tidaknya pada pengetahuan dan atau keyakinan pribadi.”

Sutopo (2002 : 58) menjelaskan bahwa tujuan utama melakukan wawancara adalah untuk menyajikan konstruksi saat sekarang dalam suatu konsep mengenai pribadi, peristiwa, aktivitas, organisasi, perasaan, motivasi tanggapan atau persepsi, tingkat dan bentuk keterlibatan dan sebagainya, untuk merekonstruksi beragam hal seperti itu sebagai bagian dari masa lampau, dan memproyeksikan hal-hal itu dikaitkan dengan harapan yang bisa terjadi di masa yang akan datang.

### **2. Studi Dokumentasi**



Studi dokumentasi atau sering disebut telaah dokumen atau metode dokumenter pada intinya adalah metode yang digunakan untuk menelusuri data historis. Sebagian besar data yang tersedia dalam metode ini berbentuk surat-surat, catatan harian, kenang-kenangan, laporan, dan sebagainya. Sifat utama dari data dokumenter tak terbatas pada ruang dan waktu sehingga memberi peluang kepada peneliti untuk hal-hal yang telah silam (Bungin, 2005:144). Pada penelitian ini studi dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data-data pendukung dan pelengkap yang relevan yang diperoleh dari dokumen yang ada di Perum PNRI Cabang Surakarta. Dokumentasi dimaksud berupa antara lain: profil Perum PNRI, bagan struktur organisasi Perum PNRI Cabang Surakarta, daftar pegawai Perum PNRI Cabang Surakarta, serta data jumlah produksi dan penjualan produk Perum PNRI Cabang Surakarta selama lima tahun terakhir.

#### **F. Validitas Data**

Pengembangan validitas data dapat digunakan dengan pemilihan teknik triangulasi. Patton (1984) (dalam Sutopo, 2002:78-79) menyatakan bahwa ada empat macam triangulasi yaitu :

- a) Triangulasi Data (Triangulasi Sumber) : cara ini mengarahkan peneliti agar di dalam mengumpulkan data, ia wajib menggunakan beragam sumber data yang tersedia.

Dalam triangulasi sumber, peneliti menggunakan beberapa data yang berbeda untuk mengumpulkan data yang sama.

- b) Triangulasi Metode : seorang peneliti mengumpulkan data sejenis tetapi dengan menggunakan teknik atau metode pengumpulan data yang berbeda.
- c) Triangulasi Peneliti : triangulasi peneliti adalah hasil penelitian baik data atau pun simpulan mengenai bagian tertentu atau keseluruhannya bisa diuji validitasnya dari beberapa peneliti.
- d) Triangulasi Teori : triangulasi ini dilakukan oleh peneliti dengan menggunakan perspektif lebih dari satu teori dalam membahas permasalahan yang dikaji.

Triangulasi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah triangulasi data, dimana peneliti menggunakan sumber data yang berbeda-beda di dalam penelitian sehingga sumber data yang satu dan yang lainnya dapat melengkapi untuk kemudian dapat dibandingkan dan diuji.

## **G. Teknik Analisis Data**

Menurut Miles dan Huberman (1992) (dalam Slamet, 2006:140), yang dimaksud dengan analisis data penelitian kualitatif terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (verifikasi).

### **1. Reduksi Data**

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data kasar yang

muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi data berlangsung terus menerus selama kegiatan penelitian di lapangan.

## 2. Penyajian Data

Penyajian data merupakan alur penting yang kedua dari kegiatan analisis data. Penyajian data dibatasi sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dengan melihat penyajian-penyajian kita akan dapat memahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan. Penyajian data yang paling sering digunakan adalah bentuk teks naratif. Selain itu juga digunakan gambar, tabel, matriks, dan sebagainya.

## 3. Penarikan Kesimpulan

Kegiatan analisis yang ketiga adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Penarikan kesimpulan dilakukan dengan mencari arti, mencatat keteraturan, pola-pola, penjelasan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin, alur sebab akibat, dan proposisi. Dari data yang terkumpul. Kesimpulan juga diverifikasi selama penelitian berlangsung, yaitu dengan cara merefleksi kembali apa yang telah ditemukan.

# BAB IV

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### A. Deskripsi Lokasi

#### 1. Sejarah Singkat Perum PNRI Cabang Surakarta

Perusahaan Umum Percetakan Negara Republik Indonesia (Perum PNRI) merupakan badan usaha milik negara (BUMN) yang bergerak pada bidang usaha percetakan dan jasa grafika lainnya, serta pusat multimedia. Sejak berdiri pada tahun 1809 sebagai percetakan negara dengan nama *Lands Dhukkerij*, Perum PNRI telah mengalami beberapa kali perubahan nama. Di tahun 1942 pada masa penjajahan Jepang perusahaan ini bernama *Gunseikanbu Inatsu Kojo* (GIK). Pada tahun 1945 namanya berubah menjadi Percetakan Republik Indonesia (PRI) dan kemudian berubah lagi menjadi Percetakan Negara Republik Indonesia (PNRI) pada tahun 1950. Melalui Peraturan Pemerintah No.46 Tahun 1991, PNRI menjadi sebuah perusahaan umum (Perum) milik negara, yang mengembangkan fungsi baik sebagai pendukung pembangunan nasional maupun sebagai unit ekonomi.

Sampai saat ini Perum PNRI memiliki kantor cabang di 12 kota di Indonesia, yaitu di Surabaya, Banda Aceh, Bengkulu, Jayapura, Kupang, Ambon, Manado, Palu, Merauke, Biak, Manokwari, dan Surakarta. Pada Perum PNRI Cabang Surakarta, masyarakat lebih mengenalnya dengan sebutan Lokananta. Hal ini tidak terlepas dari cikal bakal organisasi ini yang pada awalnya merupakan Perusahaan Negara dalam bidang rekaman dan pusat arsip lagu nasional yang dikenal dengan nama Perusahaan Negara Lokananta.

Pada awalnya Perusahaan Negara Lokananta merupakan perusahaan rekaman milik negara yang berdiri pada 29 Oktober 1956 dan

berlokasi di kota Solo, Jawa Tengah, dikenal dengan sebutan Lokananta. Nama lengkap organisasi tersebut pada saat itu adalah Pabrik Piringan Hitam Lokananta Jawatan Radio Kementerian Penerangan Republik Indonesia. Tujuan didirikannya organisasi tersebut adalah sebagai organisasi atau wadah dalam merekam dan memproduksi piringan hitam untuk memenuhi kebutuhan bahan siaran 27 studio RRI di seluruh Indonesia. Berselang lima tahun kemudian, pemerintah mengubah status Lokananta menjadi Perusahaan Negara (PN) berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 215 Tahun 1961. Perubahan status tersebut bertujuan agar cakupan kerja Lokananta tidak hanya melayani kebutuhan bahan siaran RRI, tetapi juga mengemban misi menggali, membina, melestarikan, dan menyebarluaskan kesenian dan kebudayaan nasional. Dengan demikian produksi Lokananta terbuka bagi masyarakat umum. (www.gatra.com)

Akan tetapi, seiring perkembangan zaman, eksistensi PN Lokananta semakin meredup. PN Lokananta tidak mampu bersaing dengan beberapa perusahaan lain yang bergerak dalam bidang sejenis. Oleh karena itu untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas usaha, pemerintah memutuskan untuk mengalihkan bentuk PN Lokananta menjadi perusahaan perseroan. Hal ini ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 1993 tentang pengalihan bentuk Perusahaan Negara Lokananta menjadi Perusahaan Perseroan (Persero).

Namun demikian, keputusan pengalihan perusahaan lokananta menjadi perusahaan perseroan tersebut kurang membawa perubahan berarti bagi kondisi Lokananta. Lokananta tetap terpuruk dalam mengembangkan usahanya, bahkan sejak tahun 1997 hingga 2004 perusahaan ini vakum berproduksi. Kondisi ini menjadi dasar bagi pemerintah dalam memutuskan untuk melikuidasi Lokananta melalui Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 2001. Atas dasar peraturan tersebut kekayaan sisa hasil likuidasi Lokananta ditetapkan sebagai penyertaan modal Perum Percetakan Negara Republik Indonesia (Perum PNRI). Sejak saat itu Perusahaan Lokananta berubah statusnya menjadi Perum Percetakan Negara Republik Indonesia (Perum PNRI) Cabang Surakarta.

## **2. Visi Misi dan Kegiatan Usaha Perum PNRI Cabang Surakarta**

Sebagai salah satu perusahaan cabang, Perum PNRI Cabang Surakarta mempunyai visi dan misi yang sama dengan Perum PNRI pusat. Visi Perum PNRI adalah menjadi Badan Usaha Milik Negara yang profesional, mandiri dan dapat diandalkan dalam melaksanakan penyelenggaraan dan pelayanan percetakan, penerbitan, jasa grafika, dan multimedia serta usaha-usaha lainnya, baik di dalam negeri maupun di luar negeri. Sementara itu misi Perum PNRI adalah menyediakan pelayanan pencetakan, penerbitan, multimedia, dan jasa grafika lainnya serta usaha-usaha lain sesuai Peraturan Pemerintah No. 113 Tahun 2000, untuk

kebutuhan pemerintah, BUMN, ataupun swasta, berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan yang sehat dan dinamis.

Dalam rangka melaksanakan visi dan misi tersebut, Perum PNRI menyelenggarakan kegiatan dan pengembangan usaha sebagai berikut:

1. Pelayanan pencetakan barang-barang cetakan dan penerbitan pemerintah.
2. Pelayanan pencetakan barang-barang cetakan umum.
3. Pelayanan pencetakan dokumen sekuriti.
4. Penerbitan buku.
5. Jasa grafika lainnya.
6. Multimedia.
7. Usaha-usaha lain yang sejalan dengan maksud dan tujuan perusahaan.

Dalam hal kegiatan dan pengembangan usaha Perum PNRI Cabang Surakarta mempunyai cakupan kegiatan usaha yang agak berbeda dengan Perum PNRI pusat. Berdasarkan latar belakangnya sebagai perusahaan rekaman Lokananta, kegiatan usaha Perum PNRI Cabang Surakarta hanya mencakup bidang multimedia, yaitu kegiatan usaha rekaman dan *duplicating* (penggandaan hasil rekaman). Selain itu, Perum PNRI Cabang Surakarta juga mempunyai kegiatan usaha sampingan berupa jasa persewaan lapangan futsal. Usaha tersebut dilakukan dengan memanfaatkan aset lahan perusahaan yang kurang produktif dan dikelola melalui kerja sama dengan pihak swasta.

Sementara itu untuk kegiatan usaha percetakan, penerbitan, dan jasa grafika lainnya, Perum PNRI Cabang Surakarta hanya bersifat mempromosikan dan menerima order, namun tidak memproduksi secara langsung. Dengan demikian apabila Perum PNRI Cabang Surakarta menerima order percetakan, penerbitan atau jasa grafika lainnya, maka kegiatan produksinya akan dilimpahkan kepada Perum PNRI pusat.

### **3. Produk Perum PNRI Cabang Surakarta**

Produk dari kegiatan usaha Perum PNRI Cabang Surakarta meliputi produk barang dalam format kaset dan *Compact Disc* (CD), serta produk jasa berupa *recording studio* dan *duplicating*. Produk-produk tersebut dipasarkan secara umum kepada masyarakat luas. Dari kedua jenis produk tersebut, hasil penjualan produk barang berupa kaset dan CD selama ini menjadi sumber pendapatan utama Perum PNRI Cabang Surakarta. Produk unggulan ini dipasarkan melalui kerja sama dengan jaringan mitra kerja Perum PNRI Cabang Surakarta, yaitu toko-toko kaset yang tersebar di berbagai daerah di Indonesia.

Sebagai sumber pendapatan utama perusahaan, tingkat produksi kaset dan CD disesuaikan dengan order yang masuk dari mitra kerja. Produksi kaset dan CD Perum PNRI Cabang Surakarta selama lima tahun terakhir mengalami pasang surut. Jumlah produksi kaset terus meningkat, namun mengalami penurunan cukup signifikan dalam dua tahun terakhir. Jumlah produksi CD juga mengalami peningkatan dari tahun ke tahun,



namun terjadi penurunan pada tahun 2009. Detail mengenai produk utama Perum PNRI periode tahun 2004-2009 dapat dilihat dalam Lampiran 1.

#### **4. Struktur Organisasi dan Pegawai Perum PNRI Cabang Surakarta**

Sebagai suatu perusahaan cabang, struktur organisasi Perum PNRI Cabang Surakarta dipimpin oleh seorang Kepala Cabang, dibantu Sekretaris serta staf yang terbagi dalam empat bidang tugas. Masing-masing bidang dipimpin oleh Koordinator Bidang. Keempat bidang tugas tersebut yaitu:

- 1) Bidang administrasi dan umum.
- 2) Bidang produksi dan teknik.
- 3) Bidang keuangan.
- 4) Bidang pemasaran.

Struktur organisasi Perum PNRI Cabang Surakarta tersebut dapat dilihat dalam Lampiran 2. Dalam pelaksanaannya saat ini, pembagian kerja pada Perum PNRI Cabang Surakarta sudah terlaksana sebagaimana diatur dalam struktur organisasi. Namun demikian, dengan keterbatasan jumlah pegawai yang ada saat ini, ada beberapa pegawai yang terpaksa merangkap jabatan. Misalnya jabatan sekretaris dirangkap oleh staf HRD, serta staf bidang administrasi dan produksi merangkap menjadi staf bidang pemasaran. Selain itu, koordinator bidang produksi dan teknik dan koordinator bidang pemasaran dijabat oleh Kepala Cabang.

#### **B. Identifikasi Lingkungan Internal Perum PNRI Cabang Surakarta**

Identifikasi lingkungan internal Perum PNRI Cabang Surakarta bertujuan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Kekuatan merupakan situasi dan kemampuan internal perusahaan yang bersifat positif, dan yang memungkinkan organisasi memanfaatkan keuntungan strategis dalam upaya mencapai visi melalui pelaksanaan misi organisasi yang telah ditetapkan. Sementara itu kelemahan merupakan situasi dan faktor-faktor dalam perusahaan yang bersifat negatif, yang dapat menghambat organisasi dalam upaya mencapai visi organisasi dan dapat menghambat kelancaran pelaksanaan misi organisasi yang telah ditetapkan.

Dalam penelitian ini, identifikasi lingkungan internal Perum PNRI Cabang Surakarta dilakukan dengan mengacu pada lima indikator. Indikator-indikator tersebut meliputi aspek organisasi, aspek SDM, aspek operasi dan produksi, aspek keuangan dan akuntansi, serta aspek pemasaran dan distribusi. Adapun hasil identifikasi lingkungan internal tersebut dapat dipaparkan sebagai berikut:

#### **1. Kekuatan (*Strenght*)**

##### **a) Kualitas SDM sesuai dengan kebutuhan perusahaan.**

Pengertian aspek sumber daya manusia (SDM) dalam hal ini berkaitan dengan keberadaan dan peran seluruh pegawai dalam menjalankan aktivitas perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Mengacu pada hasil penelitian, aspek SDM tersebut dinilai menjadi kekuatan perusahaan. Kemampuan para pegawai yang ada sudah

sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Hal ini sejalan dengan pendapat

Bapak H. Pendi Heryadi berikut:

“Kalau aspek SDM itu menjadi aset penting perusahaan, jadi menurut saya menjadi kekuatan perusahaan. Meskipun dari segi jumlah masih kurang, tetapi pegawai yang ada kemampuannya sudah sesuai dengan kebutuhan perusahaan.” (wawancara tanggal 2 Juni 2010)

Aspek SDM dinilai sebagai kekuatan perusahaan karena seluruh pegawai yang ada saat ini merupakan tulang punggung perusahaan dalam menjaga eksistensinya hingga saat ini. Di tengah kondisi perusahaan yang mengalami keterpurukan sejak dilikuidasi pada tahun 2001, para pegawai masih tetap bertahan dan loyal kepada perusahaan sampai saat ini. Kinerja para pegawai juga dianggap sudah bagus. Sebagaimana dijelaskan Bapak H. Pendi Heryadi berikut ini:

“Saya berterima kasih sekali kepada pegawai saya. Mereka masih bertahan, mau mengerti kesulitan perusahaan. Saya salut kepada mereka, apalagi yang muda-muda itu semangat kerjanya sangat tinggi. Menurut saya kinerja mereka bagus, punya inisiatif-inisiatif dan berprasaangka baik terhadap kondisi yang ada sekarang.” (wawancara tanggal 2 Juni 2010)

Sementara itu Ibu Titik Sugiarti sebagai staf HRD merangkap koordinator bidang administrasi dan umum juga menambahkan:

“Saya kira pegawai di sini kinerjanya sudah baik. Misalnya saja mereka mau mengerjakan tugas apa saja, meskipun itu bukan menjadi tugasnya. Di sini memang begitu, saling membantu karena jumlah pegawainya terbatas.” (wawancara tanggal 3 Juni 2010)

**b) *Brand image* “Lokananta” sangat melekat di mata konsumen**

Perum PNRI Cabang Surakarta mempunyai posisi kompetitif yang kuat terkait citra perusahaan. Selama ini nama besar Lokananta telah menjadi *brand image* yang kuat di mata konsumen. Pengalaman sebagai perusahaan rekaman pertama di Indonesia berdiri sejak tahun 1956 serta perusahaan rekaman satu-satunya milik negara, mampu memupuk kepercayaan konsumen terhadap produk perusahaan. Konsumen pada umumnya menilai bahwa produk Lokananta berkualitas baik materi lagu-lagu yang direkam maupun hasil rekamannya. Hal tersebut merupakan kekuatan dari aspek posisi kompetitif yang tidak dimiliki oleh perusahaan rekaman sejenis lainnya. Sejalan dengan pendapat Bapak H. Pendi Heryadi sebagai berikut:

“Kalau masyarakat lihat produk kaset ada label Lokananta itu pasti menilainya bagus, karena nama Lokananta sudah melegenda, sudah terkenal dari dulu. Itu yang menjadi keunggulan kami.” (wawancara tanggal 2 Juni 2010)

**c) Adanya jaminan sertifikasi hak paten terhadap produk.**

Sebagai sebuah perusahaan yang dahulu juga merupakan pusat arsip lagu nasional, Perum PNRI Cabang Surakarta selalu menjamin sertifikasi hak paten terhadap produk yang dipasarkan. Dengan demikian setiap produk Perum PNRI Cabang Surakarta yang beredar di pasaran sudah dilengkapi dengan sertifikasi hak paten untuk mengantisipasi timbulnya permasalahan terkait hak paten di kemudian hari. Hal ini dilakukan untuk kepentingan pihak-pihak yang terkait,

seperti perusahaan, pencipta lagu, penyanyi, dan konsumen.

Sebagaimana penjelasan Bapak H. Pendi Heryadi berikut ini:

“Lagu-lagu yang kami produksi hanya yang sudah dilengkapi sertifikasi hak paten. Salah satu keunggulan produk kami di situ. Agar nantinya aman, hak pencipta lagunya terpenuhi, pelanggan juga tidak ragu untuk membeli. Kalau yang belum ada (sertifikasi hak paten) saya tidak berani memproduksi. Sekarang hal-hal seperti itu bisa menimbulkan masalah.” (wawancara tanggal 2 Juni 2010)

Saat ini Perum PNRI juga memiliki koleksi lagu yang belum bersertifikasi. Oleh karena itu, pihak perusahaan berencana untuk mengajukan permohonan kepada pemerintah agar kembali mendapatkan wewenang sebagai lembaga yang dapat memberikan sertifikasi hak paten seperti dahulu.

## **2. Kelemahan (*Weakness*)**

### **a) Belum mempunyai rencana strategis yang jelas.**

Perum PNRI Cabang Surakarta sampai saat ini belum mempunyai rencana strategis yang jelas. Kondisi perusahaan yang masih belum stabil karena vakum beberapa tahun dianggap menjadi penyebab hal tersebut. Sementara itu, apabila pimpinan perusahaan mempunyai rencana terkait kegiatan perusahaan, maka rencana itu akan didiskusikan dengan pegawai dalam forum diskusi. Hal ini sesuai dengan penuturan Bapak H. Pendi Heryadi berikut ini:

“Rencana strategis memang belum ada sampai sekarang. Saya kira ini bisa dimaklumi. Saat ini perusahaan ibaratnya sedang memulai lagi dari nol. Semuanya memang dalam

proses menuju pada perusahaan yang ideal.” (wawancara tanggal 2 Juni 2010)

Bapak H. Pendi heryadi juga menambahkan:

“Jika ada rencana yang sehubungan dengan perusahaan saya mengkomunikasikan kepada karyawan. Kita diskusikan bersama dalam *meeting*. Setiap pegawai bisa menyampaikan pendapatnya, saling bertukar pikiran. Biasanya kita lakukan rutin setiap satu atau dua minggu sekali. Jadi rencana-rencana yang ada sifatnya memang insidental. Tergantung kebutuhan saja.” (wawancara tanggal 2 Juni 2010)

**b) Keterbatasan kewenangan yang dimiliki sebagai perusahaan cabang.**

Secara hukum Lokananta sudah dilikuidasi sejak ditetapkannya Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 2001. Sejak saat itu status Lokananta berubah menjadi salah satu perusahaan cabang dari Perum PNRI, atau disebut Perum PNRI Cabang Surakarta. Hal tersebut berdampak pada berkurangnya wewenang yang dimiliki dalam menentukan kebijakan perusahaan. Setiap kebijakan yang akan diambil harus dikonsultasikan dahulu dengan Perum PNRI Pusat, sehingga dinilai menjadi hambatan bagi perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya. Sebagaimana diungkapkan Bapak H. Pendi Heryadi berikut ini:

“Status kami sekarang hanya perusahaan cabang, dalam beberapa hal memang tidak bisa mengambil keputusan sendiri. Mungkin itu menjadi konsekuensi setelah Lokananta berubah status menjadi cabang Perum PNRI. Tidak seperti dulu pastinya. Saya sebagai kepala cabang, jika punya rencana harus disampaikan dahulu kepada pusat. Misalnya ketika butuh penambahan tenaga kerja, penambahan modal,

semua harus mengajukan proposal ke pusat.” (wawancara tanggal 2 Juni 2010)

**c) Kondisi keuangan perusahaan yang minim.**

Menurut hasil penelitian, kondisi keuangan perusahaan dinilai menjadi kelemahan utama Perum PNRI Cabang Surakarta. Sejak dilikuidasi hingga saat ini, kondisi keuangan perusahaan memang sangat minim. Sebagian besar masalah yang dihadapi perusahaan saat ini sangat terkait dengan faktor tersebut. Seperti halnya masalah keterbatasan jumlah pegawai. Perekrutan pegawai baru sampai saat ini belum bisa dilakukan karena terkendala kondisi keuangan perusahaan yang minim. Terkadang gaji pegawai juga terlambat dibayarkan. Selain itu, peremajaan alat produksi yang sudah berusia puluhan tahun juga urung dilakukan karena ketiadaan dana. Hal ini sesuai dengan penjelasan Bapak H. Pendi Heryadi sebagai berikut:

“Titik lemah kami memang pada aspek keuangan. Kondisi keuangan kami terbatas, kadang-kadang hampir tidak cukup untuk menutup biaya operasional dan produksi perusahaan. Seperti yang saya sampaikan tadi, perusahaan ini masih berada pada tahap membangun lagi dari nol. Untuk itu kami mulai mencari investor untuk diajak bekerja sama.” (wawancara tanggal 2 Juni 2010)

Ibu Wiji Mulyani, sebagai koordinator bidang keuangan dan akuntansi turut menambahkan:

“Anggaran perusahaan memang terbatas. Makanya pembukuannya harus saya catat dengan teliti. Uang keluar masuk berapa. Penggunaan anggaran harus efektif, agar bisa menutup semua kebutuhan, gaji pegawai bisa dibayar.” (wawancara tanggal 2 Juni 2010)

Masalah minimnya kondisi keuangan tersebut juga berpengaruh terhadap kemampuan produksi perusahaan dalam memenuhi permintaan pasar. Sebagaimana diungkapkan Bapak H. Pendi Heryadi berikut:

“Kami pernah mendapat banyak order, tetapi terpaksa kami tolak karena tidak ada modal untuk pengadaan bahan baku. Sebenarnya kami mampu memenuhi permintaan pasar dari segi kinerja, tetapi tidak ada modal.” (wawancara tanggal 2 Juni 2010)

**d) Fasilitas alat produksi sudah berusia puluhan tahun.**

Berdasarkan hasil penelitian, faktor alat produksi merupakan salah satu kelemahan Perum PNRI Cabang Surakarta. Kemampuan produksi perusahaan sebenarnya relatif cukup bagus, namun yang menjadi masalah adalah fasilitas alat produksi yang ada sebagian telah berusia puluhan tahun, khususnya pada alat produksi penggandaan (*duplicating*). Fakta tersebut mengakibatkan kurang optimalnya proses produksi yang dilakukan Perum PNRI Cabang Surakarta.

Terlebih lagi hal itu diperparah dengan pemeliharaan alat produksi yang belum dilakukan secara ideal. Kondisi ini semakin lama berpotensi memengaruhi kualitas produksi. Sebagaimana diungkapkan Bapak H. Pendi Heryadi sebagai berikut:

“Sebagian besar alat produksi kami sudah berusia puluhan tahun, seharusnya perlu peremajaan, tetapi lagi-lagi terhambat masalah dana. Sampai sekarang terpaksa harus tetap mempertahankan yang ada.” (wawancara tanggal 2 Juni 2010)



Bapak H. Pendi Heryadi menambahkan:

“Sebenarnya pemeliharaan sudah dilakukan teratur, tetapi itu hanya mengandalkan inisiatif pegawai saya, belum ditangani sesuai standar. Jika terus menerus seperti ini, kualitas kasetnya mungkin jadi kurang bagus.” (wawancara tanggal 2 Juni 2010)

### **C. Identifikasi Lingkungan Eksternal Perum PNRI Cabang Surakarta**

Identifikasi lingkungan eksternal Perum PNRI Cabang Surakarta bertujuan untuk mengetahui peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan tersebut. Peluang adalah situasi atau faktor-faktor luar organisasi yang bersifat positif, dan dapat mendorong/ membantu organisasi dalam upaya mencapai visi dan memudahkan pelaksanaan misi organisasi yang telah ditetapkan. Sementara ancaman adalah situasi dan faktor-faktor luar yang bersifat negatif, dan dapat mengakibatkan kegagalan/ kesulitan organisasi dalam upaya mencapai visi dan dapat menjadi hambatan bagi organisasi dalam melaksanakan misi organisasi yang telah ditetapkan.

Dalam penelitian ini, identifikasi lingkungan eksternal Perum PNRI Cabang Surakarta dilakukan dengan mengacu pada dua indikator, yaitu lingkungan umum/ jauh dan lingkungan industri. Adapun masing-masing indikator tersebut dilihat secara lebih detail dengan menggunakan empat sub indikator. Sub indikator lingkungan umum/ jauh meliputi aspek ekonomi, aspek sosial budaya, aspek politik, dan aspek teknologi. Sub indikator lingkungan industri meliputi aspek posisi kompetitif dan persaingan antar perusahaan, aspek produk/ jasa substitusi, aspek profil pelanggan, dan aspek

perubahan pasar. Hasil identifikasi lingkungan eksternal tersebut dapat dipaparkan sebagai berikut:

## 1. Peluang (*Opportunity*)

### a) Kemajuan teknologi rekaman dan teknologi informasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa aspek teknologi merupakan peluang bagi Perum PNRI Cabang Surakarta. Hal tersebut mengacu pada pesatnya kemajuan teknologi rekaman digital dan teknologi informasi. Apabila mampu memanfaatkan kemajuan teknologi tersebut, maka perusahaan akan sangat diuntungkan.

Teknologi rekaman digital yang semakin canggih akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi produksi perusahaan, sehingga dapat meningkatkan kualitas produk. Sementara teknologi informasi yang semakin canggih dapat dimanfaatkan sebagai media promosi yang efektif. Sebagaimana pengakuan Bapak H. Pendi Heryadi berikut:

“Teknologi yang semakin canggih tentu menjadi peluang. Katakanlah fasilitas rekamannya canggih, mesin *duplicatingnya* juga canggih, pasti kualitas produksinya juga semakin bagus.” (wawancara tanggal 2 Juni 2010)

Bapak H. Pendi Heryadi juga menambahkan:

“Internet juga sudah begitu canggih, bisa untuk ajang promosi produk. Sekarang kami sudah mulai memanfaatkan kecanggihan internet untuk sosialisasi. Menurut saya itu langkah yang bagus.” (wawancara tanggal 2 Juni 2010)

**b) Jaringan pemasaran mencakup skala nasional.**

Jaringan pemasaran produk Perum PNRI Cabang Surakarta sejauh ini telah mencakup skala nasional. Pemasaran produk tersebut dilakukan melalui kerja sama dengan toko-toko kaset yang tersebar di berbagai daerah, antara lain Semarang, Cilacap, Purwokerto, Yogyakarta, Jakarta, Karawang, Surabaya, Madiun, dan daerah-daerah di eks Karesidenan Surakarta. Selain itu produk Perum PNRI juga sudah beredar di luar pulau Jawa, seperti Madura, Bali, Sumatera, dan Kalimantan. Sejalan dengan hal tersebut, Bapak H. Pendi Heryadi mengemukakan:

”Aspek distribusi dan pemasaran saya kira menjadi kekuatan. Alasannya pemasaran produk kami mencakup berbagai daerah di Indonesia, tetapi saat ini kebanyakan memang masih di Pulau Jawa, Madura, dan Bali. Kami bekerja sama dengan toko-toko kaset. Sekarang saya sedang mengusahakan untuk memperluas pemasaran sampai ke luar negeri.” (wawancara tanggal 2 Juni 2010)

**c) Kebijakan Pemkot Surakarta dalam mempromosikan Kota Surakarta sebagai kota budaya dan wisata**

Berdasarkan hasil penelitian, aspek politik juga merupakan peluang bagi Perum PNRI Cabang Surakarta. Kebijakan Pemerintah Kota Surakarta dalam mempromosikan Kota Surakarta sebagai kota budaya dan tujuan wisata secara tidak langsung menjadi peluang bagi perusahaan. Dalam beberapa kesempatan terkait kebijakan tersebut, Pemkot Surakarta turut melibatkan dan mengundang pihak Perum PNRI Cabang Surakarta selaku bagian dari pelestari budaya

tradisional. Misalnya dalam *event-event* seni budaya seperti *World Heritage Cities Conference (WHCC)* dan *Solo International Ethnic Music (SIEM)*. Hal tersebut dapat dimanfaatkan perusahaan untuk menunjukkan potensi yang dimilikinya. Hal tersebut sebagaimana penjelasan Bapak H. Pendi Heryadi berikut:

“Kebijakan Pemkot Solo saya kira cukup memberikan peluang pada keberadaan kami. Kebetulan sekarang sedang gencar promosi budaya dan wisata kota Solo. Jika ada *event-event* budaya kami sering diundang. Di sana kami bisa mempromosikan diri. Perhatian Pemkot sudah cukup bagus.” (wawancara tanggal 2 Juni 2010)

## 2. Ancaman (*Threat*)

### a) Perkembangan format produk rekaman musik

Melihat perkembangan industri rekaman dewasa ini, format produk rekaman musik yang beredar di pasar sudah mulai beralih dalam bentuk VCD, DVD, *ring back tone*, dan MP3. Sementara itu, produk Perum PNRI sampai saat masih diproduksi dalam format kaset dan CD. Bagi sebagian konsumen, format tersebut sudah tidak sesuai dengan selera konsumen. Hal tersebut dapat memengaruhi ketertarikan konsumen untuk membeli produk. Oleh karena itu, perkembangan format produk tersebut dapat menjadi ancaman bagi Perum PNRI Cabang Surakarta. Sebagaimana penuturan Bapak H. Pendi Heryadi berikut:

“Format produk sekarang memang semakin berkembang mengikuti selera masyarakat. Sekarang ada format VCD, DVD, RBT, MP3 juga. Kalau untuk masyarakat menengah ke bawah format kaset saya kira masih diterima. Tetapi

tentu kami memperhatikan ancaman itu. Itu perlahan-lahan bisa menggeser kaset di pasaran. (wawancara tanggal 2 Juni 2010)

Sejauh ini, Perum PNRI Cabang Surakarta sudah berencana untuk melakukan inovasi produk dalam menanggapi ancaman perubahan format produk tersebut. Seperti disampaikan oleh Bapak H. Pendi Heryadi berikut:

“Makanya kami sekarang berusaha melakukan inovasi produk. Kami berencana memproduksi dalam format VCD, jadi lebih menarik, nanti lagu-lagu perjuangan akan divisualisasikan.” (wawancara tanggal 2 Juni 2010)

#### **b) Segmentasi konsumen yang terbatas**

Selama ini Perum PNRI Cabang Surakarta merupakan perusahaan rekaman yang menitikberatkan pada produksi rekaman lagu-lagu tradisional dari berbagai daerah di Indonesia. Selain itu Perum PNRI Cabang Surakarta juga memproduksi lagu-lagu nasional yang terkenal di era tahun 1960 sampai 1980. Oleh karena itu, konsumen yang membeli produk Perum PNRI Cabang Surakarta pun didominasi oleh kalangan masyarakat tertentu, yaitu generasi tua.

Hal ini cukup beralasan, karena generasi muda saat ini umumnya belum terlalu mengenal lagu-lagu tersebut. Akibatnya pelanggan produk belum mencakup seluruh lapisan masyarakat tersebut, sehingga segmen pasar pun menjadi terbatas. Kondisi demikian tentu dapat menjadi ancaman bagi Perum PNRI Cabang

Surakarta. Hal ini sejalan dengan penjelasan Bapak H. Pendi Heryadi berikut ini:

“Penggemar musik tradisional itu memang kebanyakan para orang tua, yang muda-muda kurang tertarik, lebih suka lagu-lagu pop, yang modern. Makanya yang beli kaset dari Lokananta kebanyakan juga orang tua. Jadi pasarnya sejauh ini memang terbatas di situ.” (wawancara tanggal 2 Juni 2010)

#### **c) Penurunan daya beli konsumen akibat krisis ekonomi**

Aspek ekonomi menjadi ancaman bagi Perum PNRI Cabang Surakarta. Hal tersebut terlihat pada penurunan jumlah produksi kaset dalam dua tahun terakhir, seiring krisis ekonomi global (detail jumlah produksi dapat dilihat pada Lampran 1). Sejalan dengan fenomena tersebut Bapak H. Pendi Heryadi mengungkapkan:

“Aspek ekonomi sehubungan dengan krisis global secara tidak langsung memang menjadi ancaman. Dampaknya terkait dengan daya beli konsumen pada produk kami. Omzet pun menurun. Masyarakat pasti berpikir, daripada beli kaset lebih baik untuk makan dulu.” (wawancara tanggal 2 Juni 2010)

#### **D. Posisi Lingkungan Strategis Perum PNRI Cabang Surakarta**

Berdasarkan hasil identifikasi lingkungan internal dan eksternal di atas, dapat diketahui bahwa posisi lingkungan strategis Perum PNRI Cabang Surakarta adalah sebagai berikut:

Gambar 4.1

## Bagan Posisi Lingkungan Strategis Perum PNRI Cabang Surakarta

INTERNAL	EKSTERNAL
<b>KEKUATAN (STRENGTHS)</b>	<b>PELUANG (OPPORTUNITIES)</b>
1) Kualitas SDM yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan 2) <i>Brand image</i> “Lokananta” yang melekat kuat di mata konsumen 3) Adanya jaminan sertifikasi hak paten terhadap produk	1) Kemajuan teknologi rekaman dan teknologi informasi 2) Jaringan pemasaran yang mencakup skala nasional 3) Kebijakan Pemkot Surakarta dalam mempromosikan Kota Surakarta sebagai kota budaya dan wisata
<b>KELEMAHAN (WEAKNESSES)</b>	<b>ANCAMAN (THREATS)</b>
1) Belum mempunyai rencana strategis yang jelas 2) Keterbatasan kewenangan yang dimiliki sebagai perusahaan cabang 3) Kondisi keuangan perusahaan yang minim 4) Fasilitas alat produksi sudah berusia puluhan tahun	1) Perkembangan format produk rekaman musik 2) Segmentasi pasar yang terbatas 3) Penurunan daya beli konsumen akibat krisis ekonomi

Sementara itu, berdasarkan analisis yang lebih mendalam, maka dapat diketahui isu-isu strategis yang dihadapi oleh Perum PNRI Cabang Surakarta. Adapun isu-isu strategis tersebut dapat dijelaskan melalui bagan berikut ini:

Gambar 4.1

## Bagan Matriks SWOT Perum PNRI Cabang Surakarta

INTERNAL  EKSTERNAL	STRENGTHS/ KEKUATAN	WEAKNESSES/ KELEMAHAN
		1) Kualitas SDM yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan 2) <i>Brand image</i> "Lokananta" yang melekat kuat di mata konsumen 3) Adanya jaminan sertifikasi hak paten terhadap produk
OPPORTUNITIES/ PELUANG	STRATEGI (S-O)	STRATEGI (W-O)
1) Kemajuan teknologi rekaman dan teknologi informasi 2) Jaringan pemasaran yang mencakup skala nasional 3) Kebijakan Pemkot Surakarta dalam mempromosikan Kota Surakarta sebagai kota budaya dan pariwisata	a) Peningkatan kualitas kinerja pegawai melalui pelatihan yang berbasis pada pemanfaatan teknologi b) Optimalisasi jumlah penjualan produk dan perluasan jaringan pemasaran melalui promosi keunggulan <i>brand image</i> "Lokananta"	a) Partisipasi dalam <i>event-event</i> promosi budaya dan pariwisata kota Surakarta untuk menarik investor
THREATS/ TANTANGAN	STRATEGI (S-T)	STRATEGI (W-T)
1) Perkembangan format produk rekaman musik 2) Segmentasi konsumen yang terbatas 3) Penurunan daya beli konsumen akibat krisis ekonomi	a) Menumbuhkan kreativitas pegawai untuk mengembangkan inovasi produk yang dapat diminati segmen generasi muda b) Mengandalkan keunggulan produk yang mempunyai jaminan sertifikasi hak paten dalam menghadapi persaingan dengan produk-produk dengan format baru	a) Menjaga kualitas produk dengan keterbatasan fasilitas alat produksi yang ada agar tetap mampu bersaing dengan produk lain



Berdasarkan hasil analisis SWOT di atas maka dapat diidentifikasi isu-isu strategis yang dihadapi Perum PNRI Cabang Surakarta adalah sebagai berikut:

a) Isu strategis yang diperoleh dari kekuatan dan peluang (SO) adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan kualitas kinerja pegawai melalui pelatihan yang berbasis pada pemanfaatan teknologi.
2. Optimalisasi jumlah penjualan produk dan perluasan jaringan pemasaran melalui promosi keunggulan *brand image* “Lokananta”.

b) Isu-isu strategis yang diperoleh dari kelemahan dan peluang (WO) adalah sebagai berikut:

3. Menumbuhkan kreativitas pegawai untuk mengembangkan inovasi produk yang dapat diminati generasi muda.
4. Mengandalkan keunggulan produk yang mempunyai jaminan sertifikasi hak paten dalam menghadapi persaingan dengan produk-produk dengan format baru.

c) Isu-isu strategis yang diperoleh dari kekuatan dan ancaman (ST) adalah sebagai berikut:

5. Partisipasi dalam event-event promosi budaya dan pariwisata Kota Surakarta untuk menarik investor.

d) Isu-isu strategis yang diperoleh dari kelemahan dan ancaman (WT) adalah sebagai berikut:

6. Menjaga kualitas produk dengan keterbatasan fasilitas alat produksi agar tetap mampu bersaing dengan produk lain.

#### **E. Identifikasi Isu-isu Strategis Perum PNRI Cabang Surakarta**

Untuk menetapkan strategi, maka isu-isu strategi yang telah diidentifikasi harus diuji terlebih dahulu dengan menggunakan Tes Litmus. Setiap isu strategis yang telah diidentifikasi dikenai 13 pertanyaan dan kemudian diberikan penilaian atas jawaban dari berbagai pertanyaan tersebut. Isu dengan nilai tertinggi adalah isu yang paling strategis. Penilaian skor adalah sebagai berikut:

Skor 1 : untuk isu yang bersifat operasional

Skor 2 : untuk isu yang cukup strategis

Skor 3 : untuk isu yang sangat strategis

Dari hasil perkalian antara jumlah dan skor diperoleh nilai tertinggi 39 dan terendah 13, sehingga dapat diterapkan kategori sebagai berikut:

Nilai 13-21 : isu kurang strategis

Nilai 22-30 : isu cukup strategis

Nilai 31-39 : isu sangat strategis

Dari hasil Tes Litmus tersebut dapat diketahui kestrategisan masing-masing sebagai berikut:

- 1) Isu strategis terkait peningkatan kualitas kinerja pegawai melalui pelatihan yang berbasis pada pemanfaatan teknologi mempunyai nilai total 26, berarti isu tersebut cukup strategis. Isu tersebut dinilai cukup strategis karena pegawai merupakan asset yang sangat penting bagi eksistensi dan

kemajuan perusahaan di masa depan. Perusahaan diharapkan akan lebih eksis dan maju apabila didukung oleh para pegawai yang berkinerja baik dan menguasai perkembangan teknologi. Dengan demikian diperlukan pelatihan bagi pegawai yang berbasis pada pemanfaatan teknologi.

(Isu kualitas SDM yang sudah sesuai dengan isu kebutuhan perusahaan dengan kemajuan teknologi rekaman dan teknologi informasi.)

- 2) Isu strategis terkait optimalisasi jumlah penjualan produk dan perluasan jaringan pemasaran melalui promosi keunggulan *brand image* “Lokananta” mempunyai total nilai 28, berarti isu tersebut cukup strategis. Isu tersebut dinilai cukup strategis karena produk Lokananta mempunyai *brand image* yang baik di mata konsumen. Hal tersebut merupakan keunggulan Perum PNRI Cabang Surakarta tidak dimiliki perusahaan rekaman lain, sehingga diharapkan menjadi materi promosi yang tepat guna meningkatkan jumlah penjualan produk dan perluasan jaringan pemasaran.

(Isu *brand image* “Lokananta” yang melekat kuat di mata konsumen dengan isu jaringan pemasaran yang mencakup skala nasional.)

- 3) Isu strategis terkait menumbuhkan kreativitas pegawai untuk mengembangkan inovasi produk yang dapat diminati segmen generasi muda mempunyai nilai total 31, berarti isu tersebut sangat strategis. Isu tersebut dinilai sangat strategis karena Perum PNRI Cabang Surakarta mempunyai pegawai yang kualitasnya sudah sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Hal tersebut merupakan potensi yang dapat dikembangkan

untuk menciptakan produk yang inovatif, dalam rangka menarik minat generasi muda terhadap produk perusahaan. Pada akhirnya diharapkan segmentasi konsumen semakin meluas, tidak hanya didominasi oleh generasi tua.

(Isu kualitas SDM yang sudah sesuai dengan isu kebutuhan perusahaan dengan segmentasi konsumen yang terbatas.)

- 4) Isu strategis terkait mengandalkan keunggulan produk yang mempunyai jaminan sertifikasi hak paten dalam menghadapi persaingan dengan produk-produk dengan format baru mempunyai nilai total 25, berarti isu tersebut cukup strategis. Isu tersebut dinilai cukup strategis karena perkembangan format produk rekaman semakin inovatif. Sementara itu produk Perum PNRI Cabang Surakarta masih dalam format lama. Oleh karena itu diperlukan suatu potensi yang menjadi daya saing produk agar dapat bertahan dalam persaingan.

(Isu adanya jaminan sertifikasi hak paten terhadap produk dengan perkembangan format produk rekaman musik.)

- 5) Isu strategis terkait partisipasi dalam *event-event* promosi budaya dan pariwisata kota Surakarta untuk menarik investor mempunyai nilai total 33, berarti isu tersebut sangat strategis. Isu tersebut dinilai sangat strategis karena saat ini kondisi keuangan perusahaan sangat minim, sehingga sangat menghambat aktivitas perusahaan. Oleh karena itu, Perum PNRI Cabang Surakarta sangat membutuhkan investor dalam rangka membantu kebutuhan modal yang ideal. Sementara itu *event-event* seni budaya yang

sering diselenggarakan Pemkot Surakarta dapat menjadi sarana yang efektif untuk mempromosikan perusahaan guna menarik minat investor untuk bekerja sama.

(Isu kondisi keuangan perusahaan yang minim dengan kebijakan Pemkot Surakarta dalam mempromosikan Kota Surakarta sebagai kota budaya dan pariwisata.)

- 6) Isu strategis terkait menjaga kualitas produk dengan keterbatasan fasilitas alat produksi agar tetap mampu bersaing dengan produk lain mempunyai nilai total 22, sehingga isu tersebut cukup strategis. Isu tersebut dinilai cukup tersebut karena fasilitas alat produksi yang dimiliki perusahaan saat ini sudah berusia puluhan tahun, sehingga menyebabkan proses produksi kurang efektif. Namun demikian, perusahaan harus tetap selalu menjaga kualitas produk yang dihasilkan dengan keterbatasan alat produksi tersebut, agar tidak semakin tertinggal dalam bersaing dengan produk lain.  
(Isu fasilitas alat produksi sudah berusia puluhan tahun dengan perkembangan format produk rekaman musik.)

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasar pada hasil penelitian dan pembahasan yang dikemukakan dalam Bab IV, identifikasi lingkungan strategis dilakukan terhadap Perum PNRI Cabang Surakarta yang merupakan wujud baru dari PN Lokananta. Identifikasi lingkungan strategis yang dilakukan tersebut meliputi identifikasi lingkungan internal dan eksternal. Hasil dari identifikasi lingkungan strategis tersebut menunjukkan bahwa lingkungan internal Perum PNRI Cabang Surakarta berdasarkan indikator-indikator yang sudah ditentukan mempunyai kekuatan lingkungan internal yang terdapat pada faktor kualitas SDM yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, brand image “Lokananta” yang melekat kuat di mata konsumen, dan adanya jaminan sertifikasi hak paten terhadap produk. Sementara kelemahan terdapat pada faktor belum adanya rencana strategis yang jelas, keterbatasan kewenangan sebagai perusahaan cabang, kondisi keuangan perusahaan yang minim, dan fasilitas alat produksi yang sudah berusia puluhan tahun.

Di samping itu, hasil identifikasi lingkungan strategis terhadap lingkungan eksternal Perum PNRI Cabang Surakarta berdasarkan indikator-indikator yang sudah ditentukan menunjukkan bahwa Perum PNRI Cabang Surakarta mempunyai peluang yang terdapat pada kemajuan teknologi rekaman dan teknologi informasi, jaringan pemasaran yang mencakup skala

nasional, serta kebijakan Pemkot Surakarta dalam mempromosikan kota Surakarta sebagai kota budaya dan wisata. Sementara itu terdapat pula ancaman yang teridentifikasi pada faktor perkembangan format produk rekaman musik, segmentasi pasar yang terbatas, serta penurunan daya beli konsumen akibat krisis ekonomi.

Lebih lanjut, berdasarkan posisi lingkungan strategis tersebut dapat diidentifikasi isu-isu strategis yang dihadapi oleh Perum PNRI Cabang Surakarta. Isu-isu strategis tersebut yaitu: (1) Peningkatan kualitas kinerja pegawai melalui pelatihan yang berbasis pada pemanfaatan teknologi. (2) Optimalisasi jumlah penjualan produk dan perluasan jaringan pemasaran melalui promosi keunggulan *brand image* “Lokananta”. (3) Menumbuhkan kreativitas pegawai untuk mengembangkan inovasi produk yang dapat diminati generasi muda. (4) Mengandalkan keunggulan produk yang mempunyai jaminan sertifikasi hak paten dalam menghadapi persaingan dengan produk-produk dengan format baru. (5) Partisipasi dalam event-event promosi budaya dan pariwisata Kota Surakarta untuk menarik investor. (6) Menjaga kualitas produk dengan keterbatasan fasilitas alat produksi agar tetap mampu bersaing dengan produk lain.

Berdasarkan Tes Litmus terhadap isu-isu strategis, maka tingkat kestrategisan dari masing-masing isu tersebut dapat diketahui sebagai berikut:

- 1) Isu strategis terkait partisipasi dalam *event-event* promosi budaya dan pariwisata kota Surakarta untuk menarik investor mempunyai nilai total 33, sehingga isu tersebut sangat strategis.

- 2) Isu strategis terkait menumbuhkan kreativitas pegawai untuk mengembangkan inovasi produk yang dapat diminati segmen generasi muda mempunyai nilai total 31, sehingga isu tersebut sangat strategis.
- 3) Isu strategis terkait optimalisasi jumlah penjualan produk dan perluasan jaringan pemasaran melalui promosi keunggulan *brand image* “Lokananta” mempunyai total nilai 28, sehingga isu tersebut cukup strategis.
- 4) Isu strategis terkait peningkatan kualitas kinerja pegawai melalui pelatihan yang berbasis pada pemanfaatan teknologi mempunyai nilai total 26, sehingga isu tersebut cukup strategis.
- 5) Isu strategis terkait mengandalkan keunggulan produk yang mempunyai jaminan sertifikasi hak paten dalam menghadapi persaingan dengan produk-produk dengan format baru mempunyai nilai total 25, sehingga isu tersebut cukup strategis.
- 6) Isu strategis terkait menjaga kualitas produk dengan keterbatasan fasilitas alat produksi agar tetap mampu bersaing dengan produk lain. mempunyai nilai total 22, sehingga isu tersebut cukup strategis



## B. Saran

Dengan memperhatikan posisi lingkungan strategis dan identifikasi isu-isu strategis Perum PNRI Cabang Surakarta, maka penulis memberikan beberapa saran sebagai sumbangsih pemikiran sebagai berikut:

1. Dalam konteks lingkungan internal, Perum PNRI Cabang Surakarta perlu melakukan upaya peningkatan kinerja pegawai yang berbasis pada kemajuan teknologi, yaitu dengan memberikan pelatihan pemanfaatan teknologi kepada para pegawai. Menumbuhkan kreativitas pegawai untuk mengembangkan produk yang inovatif dan dapat diminati generasi muda. Selain itu juga perlu diupayakan untuk menjaga kualitas produk dengan keterbatasan fasilitas alat produksi agar tetap mampu bersaing dengan produk lain.
2. Dalam konteks lingkungan internal, Perum PNRI Cabang Surakarta perlu melakukan upaya partisipasi dalam *event-event* promosi budaya dan pariwisata kota Surakarta untuk menarik investor. Optimalisasi jumlah penjualan produk dan perluasan jaringan pemasaran melalui promosi keunggulan *brand image* “Lokananta”. Di samping itu juga perlu mengandalkan keunggulan produk yang mempunyai jaminan sertifikasi hak paten dalam menghadapi persaingan dengan produk-produk dengan format baru

